AAS 3631

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER

PROYECTO DE TESIS:

IMPACTO DE LA FUNCIÓN CONTRALORA EN LOS RIESGOS IDENTIFICADOS SOBRE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS EN LA BANCA VENEZOLANA

AUTOR: CLAUDIA LANDAEZ V-12.111.945

ASESOR: PROFESOR DANIEL LAHOUD

CARACAS, JULIO 2012

RESUMEN

Esta investigación y los alcances en ella establecidos, han estado asociados a la importancia que reviste una adecuada gestión integral de los riesgos operativos, presentes en los diferentes procesos llevados a cabo por las organizaciones, específicamente en las instituciones del sector bancario.

La competitividad en el mundo financiero y empresarial, ha motivado a la implementación de nuevas tecnologías y a la optimización de los procesos existentes, para garantizar una gama de productos y servicios a la vanguardia de las condiciones del mercado y de las necesidades de los clientes, lo cual hace que la eficiencia de los procesos y la efectividad de los controles, constituyan una premisa a la hora de evaluar los riesgos en una institución.

Para el caso de las instituciones financieras, el manejo y control de los riesgos que están inmersos, de cara a la administración de los fondos y recursos del público, ha motivado a la necesidad de evaluar bajo una metodología formalmente establecida, la efectividad de los controles implementados por estas organizaciones, en función de la identificación de los diferentes factores de riesgos que están inmersos en los procesos evaluados en esta investigación, los cuales pudieran desencadenar una afectación financiera y/o un impacto reputacional.

Con la valoración de los controles, se determinaron los riesgos residuales que requieren ser mitigados con acciones a corto, mediano y largo plazo, según el tratamiento asumido para la gestión de dichos riesgos, a nivel de los subprocesos y actividades de negocio que desempeñan los ejecutivos de la red comercial de agencias, en la banca venezolana.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 5

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ANTECEDENTES

Antecedentes 7
Justificación 11
Planteamiento del Problema 13
Objetivos 15
Limitaciones y Alcance 15

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Concepto de Riesgo y su clasificación 17
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 20
Marco del Riesgo Operativo y el Control Interno 23
Marco Legal Venezolano 25
Descripción General de la banca venezolana 26
Gestión de Riesgos por Procesos 26

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Nivel de la Investigación 31
Tipo de Investigación 31
Obtención de los datos 32
Metodología utilizada 32

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

Diseño y Procedimiento para el Análisis de los datos 40
Matriz de identificación de los riesgos 67
Mapas de riesgo inherente y residual 70
Efectividad de las acciones de control 71

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES 72

BIBLIOGRAFÍA 77

GLOSARIO DE TÉRMINOS 79

APÉNDICE 82

INTRODUCCIÓN

La globalización de los servicios financieros, aunado a la creciente sofisticación de la tecnología financiera enmarcan el desarrollo de las actividades bancarias, y en consecuencia, sus perfiles de riesgo. Ante esta realidad, mucho de los riesgos de crédito, de tasa de interés y de mercado, tienen como causa origen un riesgo operacional implícito, que puede estar asociado a un fallo en los sistemas, así como debilidades en los procesos, que pueden ocasionar eventos de pérdida para las instituciones bancarias. En tal sentido, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante para bancos y entes supervisores.

El ámbito de negocios en el que pueden estar presentes áreas afectadas por los riesgos operacionales, debe ser ampliamente considerado y tratado en el desarrollo de la gestión del riesgo operativo de las entidades financieras.

En vista de que no está asociado solamente a líneas de negocio particulares, tipos de producto o unidades organizacionales y a que los riesgos pueden estar interrelacionadas, el riesgo operativo debería ser administrado de una manera integral y consistente en la entidad financiera. Consecuentemente, la gestión de estos riesgos debe incorporar el total de riesgos operativos, así como las estrategias que ayuden a identificar, medir, monitorear y controlar estos riesgos, mediante la ejecución de acciones mitigantes internamente establecidas con las áreas involucradas.

En el mercado financiero venezolano, las instituciones bancarias rigen la gestión de sus riesgos operacionales en base a la resolución 136.03 emitida por el ente regulador.

Esta investigación y los alcances en ella establecidos, han estado asociados a la importancia que reviste una adecuada gestión integral de los riesgos operativos, presentes en los diferentes procesos llevados a cabo por las organizaciones, específicamente en las instituciones del sector bancario.

La competitividad en el mundo financiero y empresarial, ha motivado a la implementación de nuevas tecnologías y a la optimización de los procesos

existentes, para garantizar una gama de productos y servicios a la vanguardia de las condiciones del mercado y de las necesidades de los clientes, lo cual hace que la eficiencia de los procesos y la efectividad de los controles, constituyan una premisa a la hora de evaluar los riesgos en una institución.

Para el caso de las instituciones financieras, el manejo y control de los riesgos que están inmersos, de cara a la administración de los fondos y recursos del público, ha motivado a la necesidad de evaluar bajo una metodología formalmente establecida, la efectividad de los controles implementados por estas organizaciones, en función de la identificación de los diferentes factores de riesgos que están inmersos en los procesos evaluados en esta investigación, los cuales pudieran desencadenar una afectación financiera y/o un impacto reputacional.

Con la valoración de los controles, se determinaron los riesgos residuales que requieren ser mitigados con acciones a corto, mediano y largo plazo, según el tratamiento asumido para la gestión de dichos riesgos, a nivel de los subprocesos y actividades de negocio que se desempeñan en la red comercial de agencias, de la banca venezolana.

En el primer capítulo de esta investigación, se abordaron los aspectos relacionados con los antecedentes que sirvieron de marco referencial para el desarrollo del proyecto así como los objetivos, planteamiento del problema, justificación y alcances de dicha investigación.

Seguidamente en el segundo capítulo se presentó el marco teórico que sirvió de base para el desarrollo de la metodología para la administración de los riesgos operativos inmersos a nivel de los procesos de negocio de la red comercial, identificando la presencia de los mismos a nivel de los subprocesos identificados.

Luego en el capítulo III, se presentó el marco metodológico utilizado para desarrollar esta investigación, así como el diseño y procedimiento para el análisis de los resultados.

Finalizaré esta investigación con el glosario de términos claves y la información anexa, que soporta los aspectos desarrollados en cada una de las partes que conforman la estructura de la misma.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

El sistema financiero de un país, representa el principal mecanismo de movilización de recursos, entre los diferentes agentes económicos (excedentarios y deficitarios) que lo constituyen, promoviendo la intermediación financiera, y transformando el ahorro en inversión. Es por ello que las instituciones financieras, en especial las bancarias, deben garantizar que los fondos prestados tengan el uso más eficiente posible, lo cual hace que tengan que transformar, diversificar y manejar diversos tipos de riesgo que no podría administrar un ahorrista común.

Una de las investigaciones que sirvió de marco referencial para desarrollar el análisis cualitativo de los riesgos presentes en los procesos de cara al negocio de la red comercial, fue presentada a mediados del 2008, desarrollando una "metodología estructurada para la gestión de los riesgos por procesos y riesgo operacional en el Banco del Estado de Ecuador". Carrillo (2008).

Dicha metodología estuvo basada en la medición cualitativa de los riesgos operacionales a los cuales está expuesta la banca del Estado, a partir del análisis de los procesos inmersos en la Institución, identificando los riesgos y presentando la matriz de frecuencia e impacto de los riesgos identificados, detectando los controles existentes, así como la severidad de los eventos de pérdida para poder ser mitigados.

La metodología presentó un análisis DAFO de la Institución, como marco referencial para la implementación de políticas y prácticas relacionadas con la administración de riesgos, tomando en cuenta la importancia de la evaluación del control interno basado en los acuerdos establecidos en el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) en su Metodología COSO I y el Informe COSO II, y definiendo tres etapas fundamentales para la implementación de la gestión de riesgo operacional: Cultura, Enfoque Cualitativo y Enfoque Cuantitativo (Supervisión Bancaria Efectiva y Registro de eventos de Riesgo Operacional,

Basilea II 2009). También incluyó la clasificación de los riesgos basado en las regulaciones dictadas por el ente de supervisión bancaria en el Ecuador, como lo son las "Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X De la Gestión y administración de riesgo, Capítulo V De la Gestión del riesgo operativo, Sección II Factores del riesgo operativo".

En base a la identificación de procesos estratégicos, procesos fundamentales, productivos o de negocio, y procesos complementarios, de soporte o de apoyo, se estructuró un mapa de procesos institucional, para identificar los subprocesos y actividades de cada proceso evaluado, interrelacionados con las diferentes áreas del Banco del Estado.

Los riesgos identificados fueron evaluados en términos de frecuencia de ocurrencia e impacto, generando niveles de afectación al patrimonio del Banco (pérdidas). Se evaluaron y valoraron los riesgos inherentes (resultado de la multiplicación de la frecuencia e impacto de los riesgos) en cada proceso (sub-proceso y actividades) y en base a las actividades de control se determinó el riesgo residual o riesgo a asumir por la Institución (resultado de multiplicar el nivel de riesgo inherente por la ponderación del control). Con ello se identificaron los riesgos potenciales más perjudiciales para la Institución, evaluando su vulnerabilidad ante tales riesgos, para comprender mejor su perfil de riesgo, determinando con mayor precisión los recursos necesarios para gestionar los mismos.

Otra de las grandes investigaciones relacionadas con el análisis de los riesgos y su valoración a nivel de la banca, se desarrolló durante el año 2009 en la Universidad de los Andes, en Colombia, asociada a la entidad bancaria BANCAFE en la ciudad de Bogotá, en la cual se planteó el "diseño de una metodología basada en las mejores prácticas internacionales para la identificación y medición del riesgo operativo en las instituciones financieras", establecidas principalmente por el Comité de Basilea. Mendoza y Otros (2009).

En base al interés reciente de importantes entidades financieras a nivel mundial, y de la misma manera entidades reguladoras internacionales como el Comité de Basilea, surgió la necesidad de plantear una metodología estructurada para la identificación y medición del riesgo operativo en la banca.

En principio se reseñaron las bases conceptuales y tipos de riesgo a los cuales se encuentra expuesta la entidad según Jorion (2000), partiendo de la metodología de administración del riesgo de Smithson (1998), fundamentada en las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos y metas
2. Identificación y cuantificación de las pérdidas (sobre esta versa el proyecto)
3. Definición de una filosofía del manejo del riesgo
4. Evaluación y control

Se propusieron diferentes metodologías de cálculo para la valoración de las pérdidas y con su análisis se determinaron cuales tenían una mayor afectación al patrimonio de la Institución, para ser atendidas con prioridad de atención.

Más allá del análisis para la medición y gestión de los riesgos operativos a nivel de entidades financieras específicas, surgió un marco referencial adicional, basado en el "análisis y gestión del riesgo operacional en la banca universal venezolana", a finales del año 2009, y presentado en la Universidad del Zulia, en la ciudad de Maracaibo. Soto y Otros (2009).

Dicha investigación reflejó un diagnóstico de la gestión de riesgo operacional en la banca universal venezolana, en base a una investigación descriptiva, transversal y de campo, que ubicó los seis primeros bancos universales según su nivel de captación de depósitos. En dicha investigación se reveló que la banca no difunde la forma como administra el riesgo operacional y que a pesar de motivar la creación e implementación de modelos actualizados y modernos para la medición de los riesgos operacionales, muchos de ellos no han sido puestos en práctica internamente por las instituciones, neutralizando tales esfuerzos.

De igual forma, se desarrolló la relación del riesgo operativo con la banca universal venezolana, presentando los diferentes niveles para la clasificación del riesgo operacional, según las causas que originan estos riesgos. Adicionalmente se destacó la importancia de contar con una unidad independiente encargada de administrar y gestionar los riesgos operacionales y valorando la importancia de una cultura de riesgo existente en las organizaciones para una adecuada implementación de este tipo de gestiones.

Como resultado del diagnóstico de esta investigación, se evaluaron los riesgos inherentes a todas las actividades que conforman los diferentes procesos de la Banca Universal en Venezuela, así como la importancia de la publicación de los resultados de las evaluaciones cualitativas de riesgo de aquellas instituciones que si lo realizan, y también la posibilidad de que se establecieran alianzas estratégicas como vías para adquirir nuevas tecnologías que permitan implantar de manera óptima y eficiente gestiones automatizadas y modernas, acorde con las prácticas internacionales, que imprimieran un sello de excelencia a estos análisis, ya que se refleja una inconsistencia entre los recursos tecnológicos que demandan ciertas instituciones y los resultados que han aportado en materia de Riesgo.

Más allá de las metodologías presentadas para la administración y gestión de los riesgos identificados en los procesos operativos de un banco y su valoración, surgió la necesidad de evaluar el nivel de criticidad de estos riesgos en relación a los controles internos implementados para mitigar y controlar dichos riesgos, específicamente en los procesos de negocio que se ejecutan de cara a los clientes, que son el insumo más importante hoy en día, para aquellas instituciones financieras que prestan un buen servicio y para ello debe estar garantizada la calidad de atención con procesos eficientes, sistemas más robustos y versátiles así como la excelencia del recurso humano que lo conforma.

Con las metodologías propuestas y desarrolladas en las diferentes investigaciones mencionadas inicialmente y la evaluación de los controles, se logró presentar un

análisis cualitativo de los riesgos operativos a nivel de la red comercial de agencias destacando aquellos puntos de atención sobre las cuales deben estar enfocadas las estrategias de acción de los altos niveles rectores de las instituciones evaluadas y las áreas involucradas, para su mitigación.

1.2. Justificación

Los riesgos operativos han pasado a formar una arteria principal en la gestión de riesgo de las grandes organizaciones bancarias y no bancarias, debido a que en los diferentes procesos internos se originan errores operativos por parte del personal, fallas y vulnerabilidades de los sistemas involucrados y debilidades en los procesos de las diferentes áreas que integran a una institución.

Más aún cuando muchos de estos procesos, tienen implicaciones de imagen y reputación ante entes externos, como organismos reguladores y clientes, sobre todo en el caso de instituciones financieras, que manejan y resguardan el dinero del público.

El área financiera, específicamente la banca venezolana, a nivel de la red comercial de agencias, implica el trato directo con el cliente a través de las operaciones de vinculación y captación del negocio, siendo la calidad del servicio la base fundamental para lograrlo, lo que hace diferente a una institución de otra, pues los productos ofertados son homogéneos y los procesos involucrados suelen ser un común denominador, para diferentes bancos.

Como base fundamental para esta investigación, se evalúan los procesos de negocios en los cuales se desenvuelve la banca venezolana, así como los principios y valores que se establecen en relación al servicio que prestan a los clientes; destacando que los procesos de negocio a nivel de la red de oficinas vienen a representar un tema de gran atención en la gestión de los riesgos de las instituciones financieras, por el impacto que revisten a nivel reputacional y legal, así como las consecuencias generadas a nivel de reprocesos, tiempos de respuesta y afectación financiera, con base a mi experiencia en la banca.

Adicionalmente, otro de los aspectos que sirvió de marco a esta problemática, tiene que ver con tres aspectos muy importantes:

- En primer lugar, el control basado en la adopción de las mejores prácticas internacionales establecidas en los acuerdos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y las prácticas de control interno establecidos en el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), en el marco de los informes COSO I y II.

- En segundo lugar y no menos importantes, el marco legal regulatorio bajo las resoluciones establecidas por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, a nivel de temas relacionados con la calidad del servicio, el pleno conocimiento de los clientes, la protección del usuario bancario, la utilización de la banca electrónica y la reciente modificación de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Ley de Instituciones del Sector Bancario), que actualmente rigen el tema del adecuado servicio, la seguridad de las operaciones y la eficiencia de los procesos.

- En tercer lugar, la gestión integral de los riesgos, a través de metodologías internas establecidas según las políticas y normas de riesgo que se adoptan en la banca venezolana, a través de sus Unidades de Administración Integral de Riesgo (en adelante UAIR), en base a los lineamientos establecidos en las normas prudenciales de la Superintendencia General de Bancos y Otras Instituciones Financieras en su Resolución 136.03 sobre las "Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos" publicada en Mayo del 2003, en la cual se indican los lineamientos generales para los bancos y otras instituciones financieras, para la gestión, cuantificación y valoración en riesgo, sobre aquellos factores relacionados a elementos operacionales de la institución (procesos, personas, sistemas, condiciones externas).

En virtud de lo anterior, la implementación de los controles internos adoptados por las instituciones para la debida gestión de seguimiento y control de los riesgos identificados desde el punto de vista operativo, especialmente en los procesos de negocio que se llevan a cabo a nivel de la red comercial, fue analizada y valorada, de acuerdo al nivel de severidad de los riesgos identificados, pues ello constituyó la base fundamental para la mitigación de dichos riesgos.

La administración y gestión integral de los riesgos por procesos de cara a los procesos de negocio que forman parte de las relaciones con el cliente, ha sido de vital importancia para optimizar los mismos, fortaleciendo los controles y estableciendo los planes de acción para su mitigación.

1.3. Planteamiento del Problema

Actualmente el sistema bancario se desenvuelve en mercados complejos e inestables, por lo que se hace necesaria una adecuada administración de riesgos asociados no solamente al tema crediticio y de mercado y liquidez, sino también relacionados con la operativa de los procesos internos de las organizaciones financieras, con lo cual adoptarán un sello de competitividad y transparencia en sus operaciones, para alcanzar sus objetivos y metas.

La eficiente administración de los riesgos operativos, acompañada de la implementación de controles internos efectivos, permitió obtener y desarrollar una gestión integral de los riesgos involucrados a nivel de los diferentes procesos que realizan las áreas que conforman a las instituciones financieras.

Pero muchos de los procesos internos que se llevan a cabo en las organizaciones, tienen una implicación directa en la calidad de servicio y de los productos que se ofrecen al cliente, tanto interno como externo, y es por ello que de la identificación de los riesgos que se ha mencionado anteriormente, se persiguió analizar los riesgos asociados a los procesos de la banca comercial que guardan relación directa con la captación y vinculación de los clientes y el público en general, como base fundamental para afianzar las relaciones de negocio y el sano crecimiento de

la institución. Con el propósito de administrar los riesgos operativos a nivel de los procesos de negocio de la red comercial, evaluando la severidad de los mismos en función de las actividades de control implementadas, se pretendió dar respuesta a los siguientes planteamientos:

- ¿Cuáles son los riesgos inherentes que están presentes en los procesos y actividades de la operativa diaria a nivel de negocios, en las oficinas?
- ¿Cuáles son los niveles de impacto y frecuencia de dichos factores de riesgo y su severidad en función de la efectividad de los controles aplicados?
- ¿Cuáles son las propuestas de planes de acción que se deberían implementar en función de los riesgos residuales, para su mitigación, seguimiento y control?

A través de una metodología documental, basada en el levantamiento de los procesos que se llevan a cabo bajo la estructura actual de las sucursales y agencias de la red comercial, y con base a la experticia que maneja el autor en este tipo de procesos, así como en las políticas establecidas por el marco regulatorio para la administración de riesgos en la banca venezolana, se evaluará la efectividad de los controles implementados en base a la criticidad de los riesgos identificados en cada una de las actividades, para establecer mejoras en la gestión de dichos riesgos.

Vale la pena destacar, que se diseñó un consolidado de las metodologías que han servido de referencia para esta investigación y las políticas establecidas por el marco regulatorio en el país, para la evaluación cualitativa de los riesgos en función de los productos y servicios que por lo general se ofrecen en la red comercial, lo cual contempló la identificación de los factores de riesgo en los diferentes procesos, así como su valoración y severidad a través de la matriz y mapa de riesgo, su tratamiento y los correspondientes controles y planes de acción para su mitigación.

1.4. Objetivos

General:

Evaluar la efectividad de los controles implementados en los procesos de negocio de la red comercial, a través de la identificación de los riesgos inmersos en la ejecución de cada una de las actividades, para implementar una gestión integral de riesgos, de cara al negocio en la banca venezolana.

Específicos:

- Identificar los riesgos inherentes presentes en los procesos y actividades de la operativa diaria a nivel de negocios, en las oficinas.
- Determinar con los niveles de severidad y valoración de los controles, los riesgos residuales que deben ser atendidos y solventados con mayor prioridad.
- Establecer propuestas de planes de acción que deban ser implementados de acuerdo a la prioridad de atención de los riesgos críticos identificados.

1.5. Limitaciones y Alcance

Límites:

La evaluación cualitativa y valoración de los riesgos en los procesos del negocio, solo abarcará los procesos y subprocesos de negocio en los cuales se desenvuelve la banca venezolana, específicamente las funciones y actividades de los ejecutivos de negocio y/o promotores financieros, en base a las diferentes operaciones que gestionan a los clientes (apertura de cuentas, operaciones de crédito, oferta y gestión de otros productos y servicios), por ser ellos el eslabón principal del inicio de la relación financiera que se establece entre el Banco y sus clientes. Los procesos de taquilla que son ejecutados por los cajeros de la agencia, no forman parte del alcance de esta investigación.

Todas las instituciones bancarias, ofrecen de manera homogénea el mismo esquema de productos y servicios, lo que diferencia a unas de otras, es la calidad de atención al cliente, la efectividad de sus procesos internos, la accesibilidad a los diferentes canales de comunicación y la confianza, conocimiento y seguridad del recurso humano que lo conforma. Por ello la importancia de mantener un eficiente control sobre los riesgos inmersos, con políticas y normas, así como aquellos planes de acción que permitan garantizar su mitigación.

Alcance:

En toda institución bancaria existe una UAIR, donde se gestionan los riesgos crediticios, riesgos de mercado y liquidez y los riesgos operacionales. Estos últimos son identificados por un equipo de profesionales que evalúan con las diferentes áreas involucradas los factores de riesgo y posibles eventos de pérdida que puedan surgir en determinados procesos, bajo una metodología interna establecida a nivel de las políticas de riesgo que han sido adoptadas por estas Instituciones Financieras, en concordancia con las mejores prácticas internacionales sobre la gestión del riesgo y las regulaciones vigentes.

Es por ello que el mayor alcance de este proyecto ha sido la implementación de una gestión integral de los riesgos operativos inmersos en los procesos de la red comercial, de cara al negocio y a la captación y vinculación de los clientes, a través de la frecuencia e impacto determinadas para los diferentes subprocesos y actividades correspondientes, estableciendo así un marco de referencia para la supervisión y control del riesgo operacional en la red comercial de la banca venezolana, en base a la identificación de los factores de riesgo críticos presentes.

Con el establecimiento de acciones por parte de las áreas responsables, se optimizarán los controles implementados en la gestión de los riesgos, a través de su evaluación cualitativa, valorando los riesgos inherentes y residuales inmersos, para su debido control, seguimiento y mitigación, generando un valor agregado para la gestión integral de los riesgos a nivel de las actividades que se desempeñan en las agencias.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de Riesgo y su clasificación

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que pueda generar un impacto negativo sobre el logro de los objetivos propuestos, así como otro tipo de consecuencias. Desde el punto de vista de la banca, el riesgo es la exposición a un evento de pérdida, siendo el evento de pérdida o siniestro, la ocurrencia o materialización del riesgo.

El impacto que desencadena un inadecuado control y supervisión del riesgo del negocio está asociado a resultados desastrosos, en otras palabras, el problema está en el control y seguimiento de las posiciones asumidas. Por tal motivo podemos clasificar los riesgos a nivel de una institución bancaria de la siguiente manera:

- Riesgo de Crédito: Probabilidad de que un prestatario no cancele su préstamo o los intereses que el mismo genere.
- Riesgo de Liquidez: Es la posibilidad de que una institución financiera no disponga de los fondos necesarios para honrar los retiros de depósitos y atender la demanda de créditos, en condiciones normales de operación.
- Riesgo de Mercado: Es la posibilidad de que una institución pueda sufrir pérdidas financieras, debido a movimientos inesperados y adversos en los tipos de interés, tipos de cambio, condiciones del mercado financiero en general.
- Riesgo Operativo: Está relacionado con la posibilidad de que la institución pueda sufrir pérdidas directas o indirectas por errores humanos y procesos inadecuados, falla en los sistemas, debilidad en los controles, o en la mala aplicación de las políticas que se requieren para el buen funcionamiento de la institución.

Existen otros tipos de riesgo, de índole externo y del entorno que rodea a las instituciones bancarias, que también son considerados dentro de la clasificación, pero que a efectos de esta investigación, son desarrollados en el glosario de términos.

De igual forma, es importante tener en cuenta ciertas definiciones que son fundamentales para llevar una gestión cualitativa de los riesgos presentes en determinados procesos y administrarlos integralmente en las diferentes áreas que conforman la organización.

Una gestión integral de riesgos considera un enfoque estructurado para implementar un eficiente control y seguimiento de los riesgos presentes, que pretende en principio ayudar a las organizaciones, sin importar su tamaño o misión, a identificar eventos, priorizar, medir y responder ante aquellos riesgos que retan los objetivos estratégicos, proyectos y actividades del "día a día", del negocio en sí mismo.

Para ello se realiza un levantamiento de los riesgos presentes en los diferentes procesos de las distintas áreas y unidades que conforman a las instituciones financieras, los cuales son documentados en una matriz de riesgos donde se listan todos aquellos factores de riesgo críticos y no críticos, según su nivel de severidad.

Vale la pena destacar que todo proceso y su conjunto de actividades forman una cadena de valor dentro de cada organización, donde los insumos y salidas de unos, pueden ser los insumos o salidas de otros procesos, interactuando cada una de las áreas que se encuentran involucradas a estos procesos y actividades.

Esta severidad de los riesgos identificados está condicionada por la frecuencia de ocurrencia y el nivel de impacto sobre aquellas actividades y procesos donde están presentes estos factores de riesgo. Cada institución financiera establece mediante políticas internas, las escalas de valoración de estos márgenes de

frecuencia e impacto, las cuales están alineadas a las mejores prácticas internacionales.

La frecuencia está determinada por la periodicidad con que ocurre un particular factor de riesgo mientras que el impacto viene dado por aquellas consecuencias generadas al materializarse el factor de riesgo, que en el caso de instituciones bancarias, está asociado al evento en sí (pudiendo ser positivo o negativo). A efectos de esta investigación, la gestión integral de riesgo basará su análisis a aquellos factores de riesgo que al ser materializados puedan desencadenar eventos de pérdida tanto a nivel de la afectación financiera como a nivel del impacto reputacional y/o reprocesos.

Los riesgos identificados tienen un nivel de severidad, por lo cual son inherentes al proceso donde se están presentando. Sin embargo, dependiendo de la actividad de control, estos riesgos pueden tener un valor residual, cuyo máximo será igual al valor de la severidad del riesgo inherente (riesgo sin actividad de control). Estos factores de riesgo son graficados en un mapa de riesgo, que está dividido en cuatro cuadrantes y que de acuerdo a la ubicación de los factores de riesgo críticos, promueve un determinado tratamiento para los mismos.

Así se tiene, que los tratamientos de los factores de riesgo identificados pueden estar asociados a las siguientes acciones:

- Aceptar: comprende aquellos factores de riesgo cuyo impacto y frecuencia son tan bajos que pueden ser aceptados en el desarrollo de la operativa diaria. Normalmente están acompañados de controles efectivos que reducen su ocurrencia y generalmente cuando ocurren no representan un impacto alto a la operativa.

- Transferir: comprende los factores de riesgo de impacto muy alto pero frecuencia tan baja, que puedan ser compartidos o transferidos a otra área o unidad, por lo poco que ocurren y las consecuencias tan grandes que generan. Son factores de riesgo que normalmente son transferidos a áreas

especializadas en su control ya sea por migración de funciones o cambios de actividad o reingenierías, por lo cual ya no ocurren con la misma frecuencia a pesar de que su impacto es considerable.

- Reducir: comprende los factores de riesgo con alta frecuencia y bajo impacto, que requieren de la ejecución de actividades, políticas y controles, que permitan mitigar o minimizar los riesgos identificados en los procesos, considerando un costo razonable, de acuerdo al apetito de riesgo de la organización.

- Evitar: esta estrategia tiene lugar cuando existen aquellos riesgos, cuyas actividades para su control, requieren de un costo tan alto que excede los beneficios de las operaciones en las cuales están inmersos dichos riesgos.

De igual forma debe existir un seguimiento de las acciones propuestas que contribuyan a la mitigación de los factores de riesgo identificados, con el debido monitoreo de los riesgos, en los procesos afectados, lo cual estará alineado a las metodologías y mejores prácticas, así como al establecimiento de políticas y normas para su debido control.

2.2. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Como base para fortalecer la solidez de los sistemas financieros se crea una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria establecidas en 1975 por los presidentes de los bancos centrales de los once países miembros del Grupo de los Diez (G-10), como lo es el Comité de Basilea.

Normalmente se reúne en el Banco Internacional de Pagos (en inglés Bank for International Settlements, BIS), ubicado en Basilea, Suiza, donde se encuentra su Secretaría permanente, de 12 miembros. Actualmente está constituido por representantes de las autoridades de supervisión bancaria de los bancos centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos, y dos países más que no son miembros del G-10,

Luxemburgo y España. El Banco de España es miembro de pleno derecho desde 2001.

Con el nombre de Basilea I se conoce al acuerdo que en 1988 publicó el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, EE. UU., Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, el Reino Unido, Suecia y Suiza. Se trataba de un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba.

El acuerdo establecía una definición de "capital regulatorio" compuesto por elementos que se agrupan en 2 categorías (o "tiers") si cumplen ciertos requisitos de permanencia, de capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio.

Cada uno de estos riesgos se medía con unos criterios aproximados y sencillos. El principal riesgo era el riesgo de crédito, y se calculaba agrupando las exposiciones de riesgo en 5 categorías según la contraparte y asignándole una "ponderación" diferente a cada categoría (0%, 10%, 20%, 50%, 100%), la suma de los riesgos ponderados formaba los activos de riesgo.

El acuerdo establecía que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio) sumados.

Posteriormente, se identificaron ciertas limitaciones que dieron origen a un segundo acuerdo ó Basilea II, publicado inicialmente en junio del 2004, el cual establecía recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

El propósito de Basilea II, fue crear un estándar internacional que sirviera de referencia a los entes reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios, para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

La principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, consideraba que todos los créditos tenían la misma probabilidad de incumplir. Es por ello que las nuevas recomendaciones consideradas en Basilea II para septiembre 2009, se fundamentan en tres pilares fundamentales, a saber:

- Pilar I: el cálculo de los requisitos mínimos de capital
- Pilar II: el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios
- Pilar III: la disciplina de mercado

Para el 12 de septiembre del 2010, se establece un nuevo acuerdo entre los bancos centrales y los supervisores, para reforzar la solvencia y liquidez de las entidades de crédito, denominado Basilea III. Con ello se aumentan los requisitos de capital a nivel de las reservas, de un 2% a un 7% sobre los créditos concedidos o las inversiones realizadas, y su entrada en vigencia no será inmediata, sino gradual (entre enero de 2013 y diciembre de 2018). Este acuerdo surge en respuesta a las deficiencias en la regulación financiera revelada por la reciente crisis financiera mundial. Con todo ello se persigue que bancos y cajas dispongan de recursos propios suficientes para afrontar futuras crisis económicas sin precisar de cuantiosos rescates públicos como los que se han producido en algunos países en la primera gran recesión del siglo XXI.

Todas estas consideraciones internacionales, fueron base para moldear una adecuada gestión de riesgos por parte de las diferentes instituciones financieras. Es por ello que dentro de la gestión bancaria, la gestión integral del riesgos es primordial, y se ha concentrado en tres aristas estratégicas, generándose una pirámide triangular cuyo vértice representa la rentabilidad y la base está representada por los tres tipos básicos de riesgos: riesgo de crédito, riesgo de mercado (y liquidez) y riesgo operativo.

2.3. El Marco del Riesgo Operativo, su Control Interno y los Elementos Estratégicos para una Gestión Integral de Riesgos

Dentro del marco del riesgo operativo es importante tener en cuenta la adopción de mejores prácticas que implementan diversas instituciones para la gestión de sus riesgos. Una de ellas ha sido el reconocido informe COSO como el estándar internacional para un marco integrado de control interno, que permita minimizar los riesgos que afectan o impactan negativamente los objetivos del negocio.

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) está formado por las cinco organizaciones que se mencionan a continuación:

- Financial Executives International
- Institute of Internal Auditors
- American Institute of Certified Public Accountants
- Institute of Management Accountants
- American Accounting Association

Tiene su origen en 1985 "cuando se formó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos, conocida como la Treadway Commission, a fin de identificar las causas en la proliferación actual de emisión de informes fraudulentos". En 1987 la Treadway Commission solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual. Espiñeira, Sheldon y Asociados, (2009)

En 1988, el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway, conocido como COSO, seleccionó a Coopers & Lybrand para estudiar el control interno. Finalmente en septiembre de 1992 se publica el informe del Marco Conceptual Integrado de Control Interno (Estudio COSO I).

Con el nuevo concepto establecido en COSO I, el control interno es definido como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado para proveer una seguridad razonable.

El control interno se refiere a la gente, por lo cual todas las personas en sus diferentes niveles de cargo deben estar conscientes de la evaluación y los controles de los riesgos, a fin de responder de manera apropiada, comprendiendo las limitaciones existentes en los controles establecidos.

Pero la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, durante el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de Treadway (COSO) determinó que había una necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo. Y es en el 2001 cuando la Comisión contrató a PricewaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones.

En Septiembre de 2004 se presentó el marco integrado de Administración de Riesgos Operativos (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) como base fundamental del nuevo informe (Estudio COSO II). Es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo de la organización, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

Con la implementación del COSO II se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad, lo cual sirve de base para los componentes evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

Una vez identificados los riesgos, la gerencia determina como responderá ante ellos, a fin de alcanzar los niveles de tolerancia al riesgo. Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de

tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes acciones mencionadas con anterioridad:

- Evitar el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir o transferir el riesgo
- Aceptar el riesgo

2.4. Marco Legal Venezolano

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, publicó el 3 de Junio del 2003 en Gaceta Oficial N° 37.703, la resolución 136.03 que dicta las "Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos" (ver Apéndice A), con la finalidad de establecer aquellos lineamientos fundamentales, que deben adoptar las instituciones financieras venezolanas, para implementar un proceso de administración integral de riesgos que abarca los Riesgos de Crédito, Mercado, Liquidez, Tasas de Interés, Legal, Reputacional y Operacional.

Adicionalmente, esta regulación exige que las instituciones financieras venezolanas se vean en la necesidad de establecer políticas, procedimientos y metodologías que permitan implementar una administración integral de riesgos mediante la identificación, valoración, monitoreo, control y seguimiento, bajo la implantación de estructuras funcionales capaces de divulgar los riesgos a los cuales están expuestas la instituciones financieras.

Recientemente la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, emitió la resolución 481.10 referida a las "Normas relativas a la Protección de los usuarios de los servicios financieros", en fecha 15 de Septiembre del año 2010, con el objetivo de que las instituciones financieras a nivel de sus diferentes oficinas, ofrecieran una mejora en la prestación de los servicios optimizando los tiempos de atención y los procesos de cara a los clientes, por lo cual se hace

necesaria la atención oportuna de aquellos procesos críticos que puedan representar un riesgo operacional, reputacional y/o legal.

2.5. Descripción general de la banca venezolana

La banca venezolana y los procesos de negocio sobre los cuales se desenvuelve en general, son una base fundamental para esta investigación, en función de las operaciones propias que se realizan en la red de agencias, a nivel de los ejecutivos de negocio y promotores financieros. La información de insumo para este análisis, se fundamenta en las actividades investigadas en algunas instituciones financieras donde se ha desarrollado mi experiencia y que en términos generales comprenden los procesos de aperturas de cuentas, gestión de solicitudes y entrega de instrumentos financieros, operaciones de crédito y otros productos y/o servicios ofrecidos por la banca en sus diferentes catálogos y portales web.

2.6. Gestión por procesos para el análisis cualitativo de los riesgos operativos en base a los controles implementados

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar a toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos "como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente". Carrillo (2008).

Generalmente estos procesos están interrelacionados a través de las distintas áreas que conforman a las Instituciones, por lo cual no pueden ser evaluados de forma aislada.

Para evaluar y analizar los riesgos operativos a nivel de la red comercial de cara al negocio, se debe tener en cuenta la cadena de valor que contempla los procesos y subprocesos asociados con las actividades realizadas a nivel de los ejecutivos de negocio.

La administración integral de los riesgos operativos, debe contemplar el control de los riesgos asociados a factores externos e internos, dentro de lo cual se distinguen cuatro áreas o sectores estratégicos:

- Los Procesos
- Los Sistemas (tecnología de la información)
- El recurso humano (personal)
- Los eventos externos, ajenos al control.

Es por ello que el riesgo operacional está asociado al hecho de incurrir en pérdidas directas o indirectas como consecuencia de inadecuados o erróneos procesos internos, personal o sistemas, o como consecuencia de acontecimientos externos.

Para una adecuada administración integral de riesgos, se debe establecer una metodología, la cual servirá de base para el desarrollo de este proyecto. La misma cuenta con las siguientes fases:

Fase I: Identificación y ponderación de los factores de riesgo

a) Identificación de los factores de riesgo operacional: en esta etapa el objetivo es identificar aquellos riesgos presentes en la organización, en función de los eventos que puedan originar posibles pérdidas, de acuerdo al establecimiento interno de niveles de severidad. Para ello se debe contar con un análisis de riesgo global, a través de entrevistas con los dueños directos de los procesos. El resultado de este levantamiento generará una matriz de riesgo donde se registran los factores de riesgo identificados en los procesos evaluados.

b) Ponderación de los factores de riesgo: Luego de estar identificados los factores de riesgo, los mismos son ponderados de acuerdo a su frecuencia e impacto. Dicha ponderación genera la severidad de los riesgos, la cual es

registrada en la matriz, obteniéndose los riesgos inherentes. La multiplicación de la frecuencia por el impacto, da como resultado el nivel de severidad que comúnmente se traduce en el nivel de riesgo inherente. Las escalas de valoración para la frecuencia y el impacto dependerá de las políticas internas establecidas. Seguidamente se evalúan los controles para obtener los riesgos residuales o remanentes.

Categoría		Frecuencia	Impacto
6	Muy Alto	Diaria	Impacta en un porcentaje > 50% del patrimonio del Banco.
5	Alto	Semanal	Impacta entre el 40 - 50% del patrimonio del Banco.
4	Medio Alto	Mensual	Impacta entre el 30 - 40% del patrimonio del Banco.
3	Medio	Trimestral	Impacta entre el 20 - 30% del patrimonio del Banco.
2		Semestral	Impacta entre el 10 - 20% del patrimonio del Banco.
1		Anual	Impacta en un porcentaje < 10% del patrimonio del Banco.

Figura 1: Clasificación de Frecuencia e Impacto. Tomado del taller "Bases para una Gestión Integral de Riesgos 2009" de Espiñeira Sheldon y Asociados.

ESCALA PONDERADA DEL RIESGO REPUTACIONAL

Categoría		Descripción
1		No afecta al cliente o afecta a un número muy reducido de clientes
2		y/o no tiene trascendencia a los medios de comunicación
3	Medio	Afecta a un colectivo significativo de clientes
4	Medio Alto	y/o no tiene trascendencia a los medios de comunicación
5	Alto	Afecta a un colectivo significativo de clientes
6	Muy Alto	y/o con trascendencia a los medios de comunicación

Figura 2: Medición del Riesgo Reputacional. Tomado del taller "Bases para una Gestión Integral de Riesgos 2009" de Espiñeira Sheldon y Asociados y orientado a una agencia bancaria.

c) Mapa de riesgos: se construye el mapa de riesgos con los factores de riesgo identificados. Los valores podrían caer en diversas zonas del mapa de menor o mayor severidad. En base a estos valores se determina el nivel de criticidad asociado a cada factor de riesgo. El mapa constituye una

herramienta clave para la supervisión del proceso ya que permite evaluar de forma cualitativa los riesgos inherentes y determinar el perfil de riesgos de la organización en base a sus procesos.

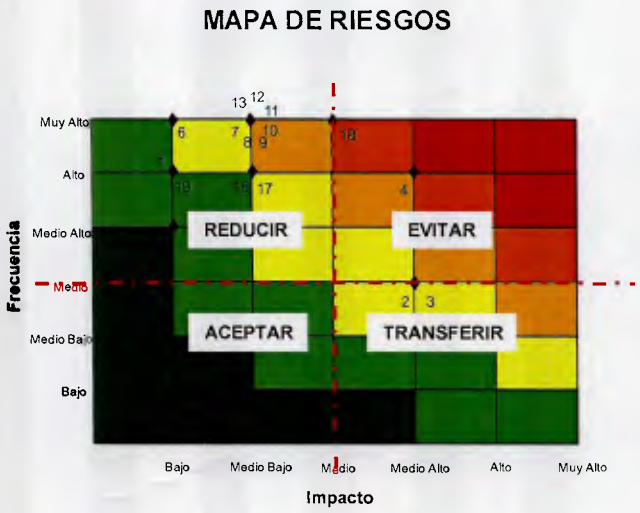


Figura 3: Mapa de Riesgos ejemplificado. Tomado del taller "Bases para una Gestión Integral de Riesgos 2009" de Espiñeira Sheldon y Asociados.

Fase II: Evaluación de los factores de riesgo

Dependiendo del nivel de severidad y de los resultados obtenidos en el mapa, se analizan los controles internos y su efectividad para mitigar los factores de riesgo identificados (residuo de los riesgos).

Cuando los procesos tienen un nivel de control, ocurre que en todos los casos el riesgo residual es menor que el riesgo inherente. En la medida que los controles son más eficientes el riesgo residual tiende a disminuir, esta información permite la toma de decisiones para fortalecer o considerar nuevos controles dependiendo del nivel de riesgo de los subprocesos.

Fase III: Establecimiento de estrategias

Para ello se establecen estrategias y acciones que puedan ser implementadas para el control y mitigación de los riesgos, con base a las siguientes estrategias de gestión de los riesgos operacionales:

a) Evitar el riesgo: con esta estrategia se decide eliminar el riesgo a toda costa, dejando de cumplir con los objetivos propuestos. Con esta posición, pueden aparecer otros riesgos que pueden volverse más significativos. Estos riesgos son tan críticos que deben realizarse grandes inversiones o sacrificios para evitarlos, lo cual puede significar un cambio de metas y objetivos.

b) Reducir el riesgo: con ello se desea minimizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo efectuando la operación diaria, ajustando los procesos con procedimientos alternativos, calidad, supervisión, documentación de políticas y normas, revisión y capacitación.

c) Transferir el riesgo: con esta estrategia se cambia la responsabilidad de un riesgo de una organización a otra que asumirá las consecuencias que se generen con la materialización del riesgo. Incluso puede ser una transferencia parcial o total de responsabilidades.

d) Aceptar el riesgo: esta estrategia comprende aquellos riesgos de impacto muy bajo, que deben ser administrados en la práctica mediante planes que permitan responder ante las consecuencias que se generen, porque en algunos casos se puede convivir con ellos. Esto implica un fortalecimiento de controles internos para asegurar su gestión y seguimiento.

Fase IV: Seguimiento y control de los riesgos

En esta fase tiene lugar el seguimiento de las acciones a ser implementadas para la mitigación de los riesgos. Adicionalmente se establece el uso de indicadores de gestión que permitan evaluar mejoras en el nivel de riesgo de la institución financiera, a través del inventario de los riesgos en los diferentes procesos, para diferentes períodos de tiempo establecidos internamente.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de la Investigación

El desarrollo de este análisis se llevó a cabo, bajo una metodología descriptiva, en la cual se representan los factores de riesgos de índole operativa, identificados en los actuales procesos que se realizan en la red comercial de agencias de las instituciones financieras seleccionadas, con la finalidad de poder conocer el impacto generado tomando en cuenta los controles establecidos.

La investigación descriptiva permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, con la finalidad de identificar las relaciones que existen entre dos o más variables, describiendo el objeto de estudio en su totalidad para evaluar con exactitud el problema en sí.

Los resultados de este análisis están basados en los actuales procesos de la red comercial de cara a la Unidad de Negocios.

3.2. Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de investigación, se trata de una investigación de tipo documental y bibliográfica, ya que contempla la búsqueda de acciones que permiten dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación; basando su desarrollo en la experiencia que se posee con relación a los procesos de negocio que se realizan generalmente en la banca venezolana a nivel de atención al cliente y gestión de productos y/o servicios.

Con el análisis cualitativo de los riesgos identificados en los procesos que enmarcan las funciones desempeñadas en la red comercial de agencias (desde el punto de vista de negocios), se desea describir la situación actual, en todos sus componentes principales a nivel de la gestión integral de riesgos, documentando los procesos e identificando los diferentes factores de riesgo en la matriz, así

como la valoración de su severidad en el mapa de riesgos, para posteriormente evaluar la efectividad de los controles implementados.

3.3. Obtención de los Datos

Con base a la experiencia laboral que como autor de esta investigación, he desarrollado a través de la ejecución de diversas funciones asociadas a los procesos operativos propios de la red comercial en diferentes instituciones del sistema financiero venezolano y que desde el punto de vista de Negocios permiten establecer las primeras relaciones con los clientes, se determinan ciertos procesos y procedimientos propios de las ofertas y servicios que ofrece la banca a través de sus ejecutivos de agencia. A juicio de experto, se identificaron posibles causas y debilidades que se traducen en fuentes de riesgos operacionales críticos que pueden estar inmersos en los procesos asociados a la apertura de cuentas, entrega de instrumentos financieros (chequeras, plásticos, libretas, cheques de gerencia, cuadres de papel valor) así como manejo de operaciones de divisas y carga de operaciones de crédito, los cuales constituyen procesos modulares de la agencia, que potencian día a día la vinculación y fidelidad de nuestros clientes de negocio de cara a las oportunidades del negocio bancario.

Adicionalmente, todo ello enmarcado en los aspectos regulatorios que rigen la administración integral de los riesgos en la banca venezolana y tal como lo establece la resolución 136.03 en su artículo 7, en uno de sus párrafos referido al tema de riesgo operacional, donde se establece claramente la necesidad de evaluar los procesos operativos y la interacción que hay entre los mismos a nivel de los controles que se implementan en este compendio de actividades del negocio.

3.4. Metodología Utilizada

Bajo un consolidado de las metodologías que han servido de referencia para esta investigación, se presenta una evaluación cualitativa de riesgos para la banca venezolana, que servirá de base para el análisis. Es importante tener en cuenta

que las UAIR, están constituidas organizacionalmente de la siguiente manera (desde una visión general):

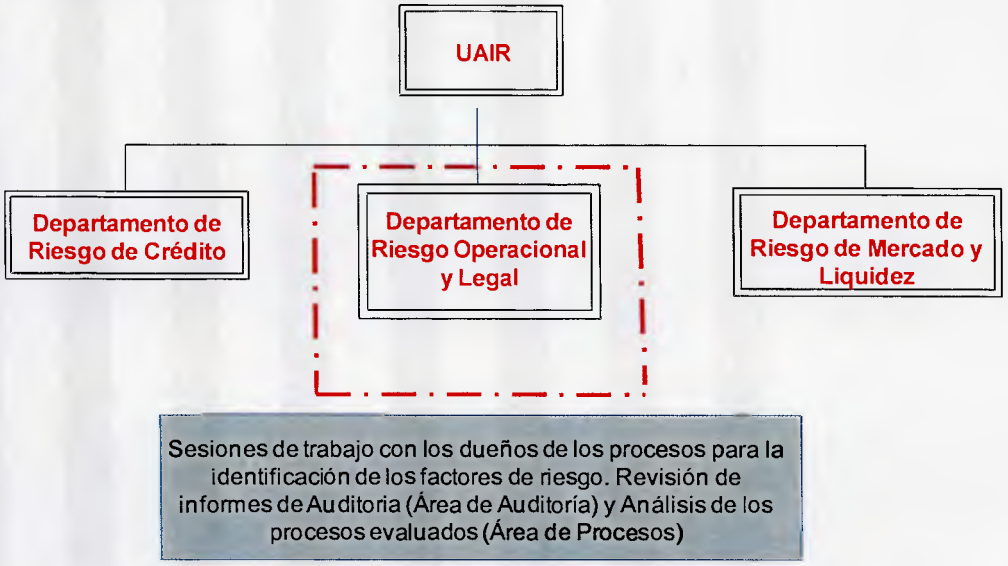


Figura 4: Estructura Organizativa General. (Visión general de la estructura de la UAIR en la Banca por Claudia Landaez).

Las unidades de análisis están conformadas por los riesgos identificados en los procesos de negocio, subprocesos y actividades, de la red comercial.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el análisis cualitativo de riesgos a nivel de los procesos de la red comercial, requiere de ciertas etapas en las cuales se desarrollará la metodología antes mencionada, las cuales se detallan a continuación:

3.4.1 Identificación y ponderación de los factores de riesgo

a) Identificación de los procesos y subprocesos involucrados.

En primer lugar se realizará el levantamiento de los procesos operativos de la red comercial desde el punto de vista de Negocios, que se ven impactados a nivel de los riesgos operativos identificados en los subprocesos y actividades del mismo:

- Proceso de Apertura de Cuentas
- Proceso de Revisión y Cuadre de Cheques Devueltos

- Proceso de Elaboración y cuadre de Cheques de Gerencia
- Proceso de Entrega de Libretas de Ahorro
- Proceso de Entrega de Tarjetas de Débito (TDD)
- Proceso de Entrega de Chequeras
- Proceso de Carga de Operaciones de Crédito
- Entrega de Tarjetas de Crédito (TDC)
- Operaciones de Cadivi
- Cuadre Papel Valor

En base a la información que contemplan los estándares de procesos del negocio, que se prestan en la banca venezolana a nivel de la red de agencias, se delimitan los mismos, estructurados en actividades en las cuales se identificarán los factores de riesgo críticos y no críticos, para continuar con la documentación de la matriz de riesgo. Con base a las mejores prácticas en materia de evaluación del control interno, aunados a la experiencia que ya se tiene sobre la ejecución de estos procesos, se establece la valoración de la efectividad de los controles establecidos e implementados en las actividades propias del negocio bancario.

b) Identificación y Documentación de los riesgos inherentes y severidad de los mismos.

Una vez identificados los procesos y actividades y luego de su documentación en la matriz, se identificarán los factores de riesgo operativo que afectan tales actividades, así como los eventos asociados, causas y consecuencias, en los procesos levantados. El origen de los factores de riesgo operativo, está referido a las siguientes categorías, las cuales han sido establecidas internamente por la Institución, en cumplimiento con las mejores prácticas internacionales que dicta el control interno:

- Procesos
- Personas
- Sistemas
- Factores externos

c) Seguidamente se determinará el tipo de evento de riesgo al que está expuesta la actividad, el cual está definido por las siete categorías establecidas por el Comité de Basilea, a saber:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
- Administración de la ejecución, la entrega y el proceso
- Prácticas de empleo y seguridad laboral
- Interrupción del negocio y Falla en los sistemas
- Daños a activos físicos

d) Para la valoración de los factores de riesgo inherentes a los procesos, se utilizará la matriz de riesgo, donde se alimentará la información de impacto, frecuencia y severidad, tal como se muestra en la figura 5.

ID	Proceso	Dueño del Proceso	Área / División / Dpto.	Factor de Riesgo	Categoría	Causas / Origen	Consecuencia/Impacto	Frecuencia	Impacto	Severidad de Riesgo	Tratamiento de los Riesgos
1					Administración de la ejecución, la entrega y el proceso			Muy Alta	Muy Alto	Muy Alta	
2					Interrupción del negocio y Falla en los sistemas			Alta	Bajo	Media	Aceptar

ID	Actividad de control actual	Evaluación del Control	Nivel de Riesgo Residual	Propuesta de planes de acción	Responsables	Observaciones
1						
2						

Figura 5: Matriz de Riesgos Estándar. Tomado del taller "Bases para una Gestión Integral de Riesgos 2009" de Espiñeira Sheldon y Asociados y complementado por Claudia Landaez.

La calificación de la frecuencia, está asociada a la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo tomando en cuenta la periodicidad del proceso involucrado, tal como se observó anteriormente (figura 1). La calificación del impacto se establece internamente bajo seis categorías o niveles en el caso de posible afectación al patrimonio, mientras que para el caso de aquellos factores de riesgo con impacto reputacional, característicos de los procesos y actividades de negocio desempeñados por la red de agencias, se valorará el impacto tomando la escala de medición de riesgo reputacional propuesta por los consultores externos Espiñeira Sheldon y Asociados, mostrado anteriormente (figura 2).

La severidad (también denominado score o nivel de riesgo inherente) desde el punto de vista cuantitativo, será el resultado de multiplicar la frecuencia por el impacto, tal como se muestra en la figura 6. A efectos del análisis cualitativo para la valoración de la escala utilizada en este análisis, se establece que por ejemplo para un nivel de frecuencia alto (5) y un nivel de impacto bajo (1), el valor de la severidad estará entre el punto medio de 5 y 1, es decir (5+1)/2=3 que equivale a una severidad media. Y así con los diferentes valores de frecuencia e impacto. Para el caso de un resultado decimal, se toma el valor de riesgo inmediato superior.

Frecuencia
Muy Alta
Alta
Media Alta
Media
Media Baja
Baja

X

Impacto
Muy Alto
Alto
Medio Alto
Medio
Medio Bajo
Bajo

=

Severidad
Muy Alto
Alto
Medio Alto
Medio
Bajo

Figura 6: Representación Gráfica de los Niveles de Severidad de los Riesgos. Elaborado por Claudia Landaez.

Dependiendo de la severidad (impacto y frecuencia) el factor de riesgo estará ubicado gráficamente en el correspondiente mapa de riesgos, lo cual determinará el tratamiento o acción que se debe adoptar para gestionar dicho riesgo.

Para diferentes valores de impacto y de frecuencia, se obtendrán los correspondientes valores de severidad, tal como se muestra en la figura 7.

			Impacto					
			Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto	Muy Alto
			1	2	3	4	5	6
Frecuencia	Muy Alta	6	3,5	4	4,5	5	5,5	6
	Alta	5	3	3,5	4	4,5	5	5,5
	Media Alta	4	2,5	3	3,5	4	4,5	5
	Media	3	2	2,5	3	3,5	4	4,5
	Media Baja	2	1,5	2	2,5	3	3,5	4
	Baja	1	1	1,5	2	2,5	3	3,5

Figura 7: Escalas de Valoración de la Severidad. Tomado del taller "Bases para una Gestión Integral de Riesgos 2009" de Espiñeira Sheldon y Asociados y complementado por Claudia Landaez.

3.4.2 Evaluación de los factores de riesgo

Comprende al análisis cualitativo de los riesgos residuales según las actividades de control y establecimiento de mejoras.

La descripción y valoración de los controles actuales implementados, para determinar los riesgos residuales asociados a la efectividad de esos controles, permitirá establecer mejoras para la gestión integral de los riesgos en la institución, de cara a la red de agencias.

Gráficamente estos valores también se representarán en el mapa de riesgos. Se considera un porcentaje de efectividad de mitigación del riesgo de hasta un 50% de reducción del riesgo inherente cuando el control es efectivo, un 25% si el control es medio efectivo y un 0% si no existe control.

En tal sentido se multiplican los valores de frecuencia y de impacto, por la ponderación del control, y para estos nuevos valores se determina el nivel de severidad residual. Si consideramos para el ejemplo anterior, donde la severidad dio media (3), luego de tener una frecuencia alta (5) y un impacto bajo (1), una efectividad de control, igual a 50%, tenemos que la frecuencia residual será 2,5 lo cual en nuestra escala se aproxima al valor 3 y el impacto residual será 0,5, que en la escala corresponderá a 1.

Finalmente el riesgo residual será la severidad de una frecuencia media (3) con un nivel de impacto bajo (1), lo cual da como resultado, utilizando el criterio anterior, una severidad residual media baja (2).

La misma interpretación desde el punto de vista cualitativo, la obtenemos si multiplicamos la severidad del riesgo inherente inicial (3) por el porcentaje de la efectividad del control (50%), lo cual da una severidad de riesgo residual igual a 1,5, que con el mismo criterio de aproximación da un valor igual a 2, que significa una severidad residual medio baja.

3.4.3 Establecimiento de Estrategias

1. En función del efecto residual de los riesgos identificados y la ubicación de los mismos en el mapa de riesgos, se establecen las acciones a seguir para su tratamiento
2. Adicionalmente, se documenta el establecimiento de las propuestas de planes de acción, que permitirán la mitigación o control de la ocurrencia de los factores de riesgo identificados, como parte fundamental de la gestión integral de riesgos.

3.4.4 Seguimiento y Control de los Riesgos

Finalmente las propuestas de planes de acción que permitirán mitigar o minimizar la ocurrencia de los factores de riesgo identificados, representarán un insumo importante para el establecimiento de indicadores de gestión, a nivel de aquellas soluciones que estén asociadas con fallas en los sistemas, debilidades en los procesos, los errores por parte del recurso humano y aquellas incidencias de factores externos, lo cual se ve reflejado en la figura 8.

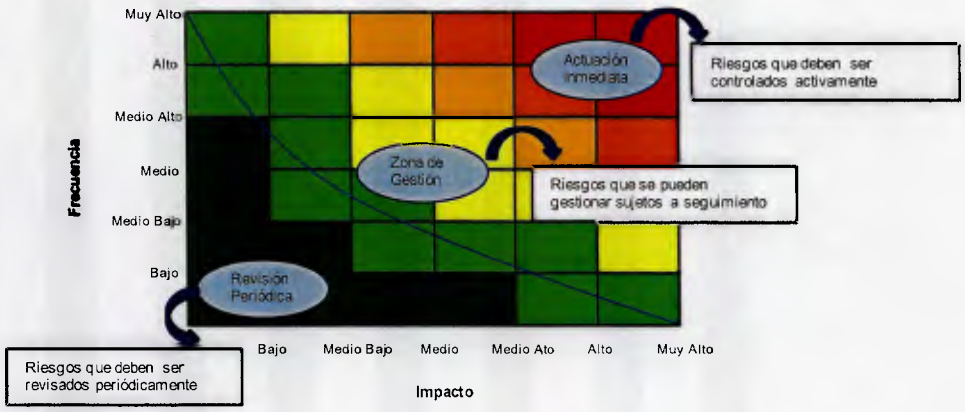


Figura 8: Representación gráfica de la Gestión de los Riesgos Operativos. Tomado de Xavier Carrillo en su trabajo "Gestión Integral de Riesgo".

3.4.5 Conclusiones.

Se presentarán las conclusiones y recomendaciones que permitan gestionar oportunamente y de manera efectiva, los riesgos de las actividades realizadas por parte de la red comercial en la institución financiera seleccionada, determinando la importancia de controlar y mitigar aquellos factores de riesgo críticos asociados a debilidades en los procesos y fallas en los sistemas en primera instancia, seguido de los riesgos asociados a errores humanos y factores externos.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Diseño y Procedimiento para el análisis de los datos

Identificación de procesos y actividades

La identificación de los diez procesos y subprocesos asociados que desempeñan los ejecutivos de negocio de la red comercial, constituyen una gran importancia en la evaluación de los riesgos inherentes y residuales asociados, ya que es uno de los perfiles de cargo más estratégicos en la red de oficinas, por ser el eslabón principal a través del cual se establece la relación inicial de negocio con los clientes, siendo el primer representante de la imagen de la organización. A continuación se describen los diferentes procesos que forman parte del análisis de este proyecto.

Adicionalmente se ha incluido gráficamente las actividades de riesgo potencial así como la cadena de valor de cada proceso, con el fin de identificar las actividades primarias, propias de la operativa interna establecida, junto a los procesos de soporte y actividades de servicios y post-venta, que de alguna manera constituyen un mecanismo de vinculación para mercadear con el cliente la oferta de otros productos y/o servicios que motiven su reciprocidad desde el punto de vista de negocios.

4.1.1) Proceso de Apertura de cuentas

El proceso de apertura de cuentas representa el establecimiento formal de la relación de negocio, con los compromisos y obligaciones a cumplir de cara al cliente. Dicha relación se inicia con el registro del cliente en el sistema, a través de la entrevista personal sobre sus datos personales, económicos y financieros, así como el origen de los fondos que sirven de recurso para la apertura, los motivos y los promedios estimados de movilización. Ello comprende cinco subprocesos:

a) Registro del cliente (módulo de clientes en el sistema)

b) Apertura de la cuenta (módulo de cuentas en el sistema)

c) Generación del expediente del cliente

d) Mantenimiento y actualización de datos del cliente

e) Cancelación de la cuenta

Los procesos de registro de la información del cliente y de la cuenta, vienen a ser procesos medulares, con los cuales no sólo se inicia la relación Cliente-Banco sino que además constituyen la base sobre la cual se promueve la integridad de la información de los clientes a nivel de los sistemas y plataformas tecnológicas que soportan las diferentes operaciones ejecutadas por los ejecutivos de negocio y/o promotores de servicio de la agencia.

Seguidamente se debe considerar la conformación del expediente del cliente así como la actualización de los datos a través del mantenimiento de la información, tomando en cuenta la ruta de estos subprocesos básicos y sus actividades.

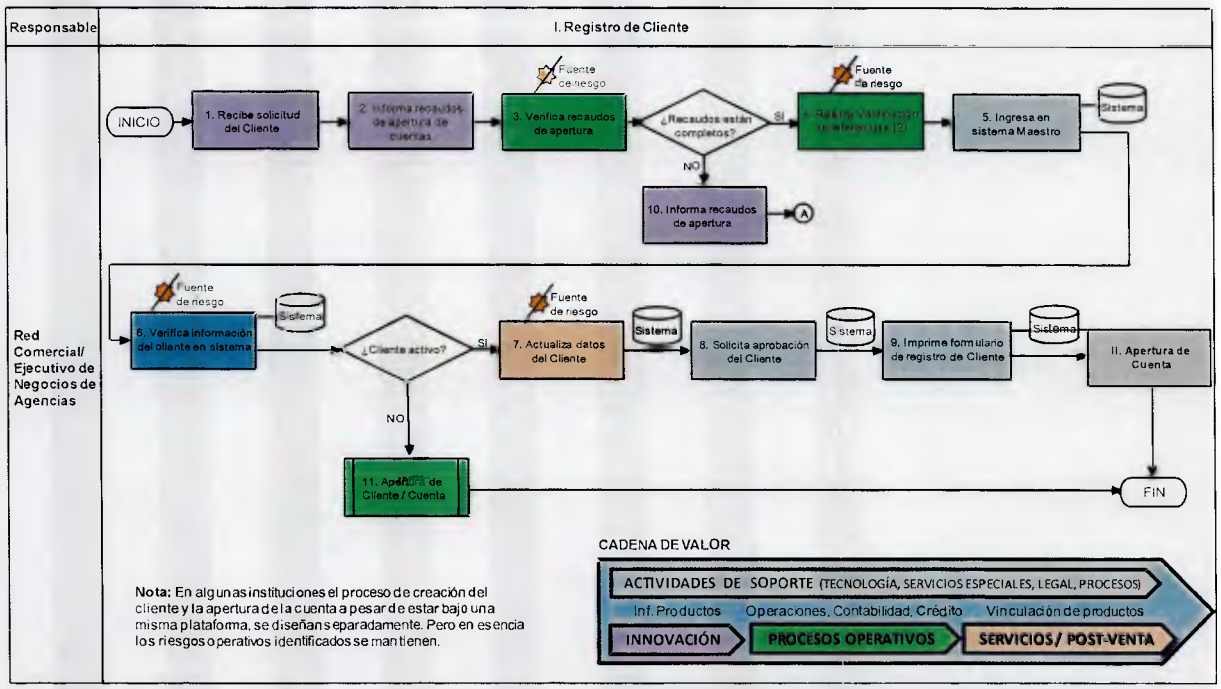


Figura 9. Flujograma de Proceso Apertura de Cuenta - Registro de Cliente.

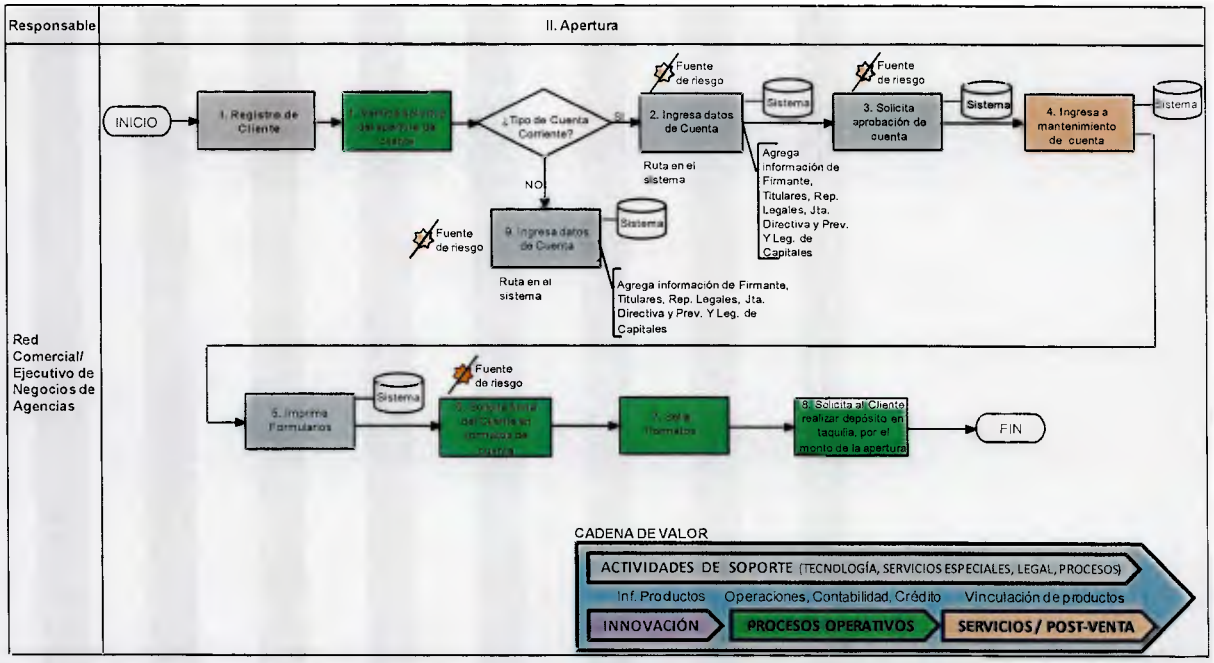


Figura 10. Flujograma de Proceso Apertura de Cuenta - Apertura.

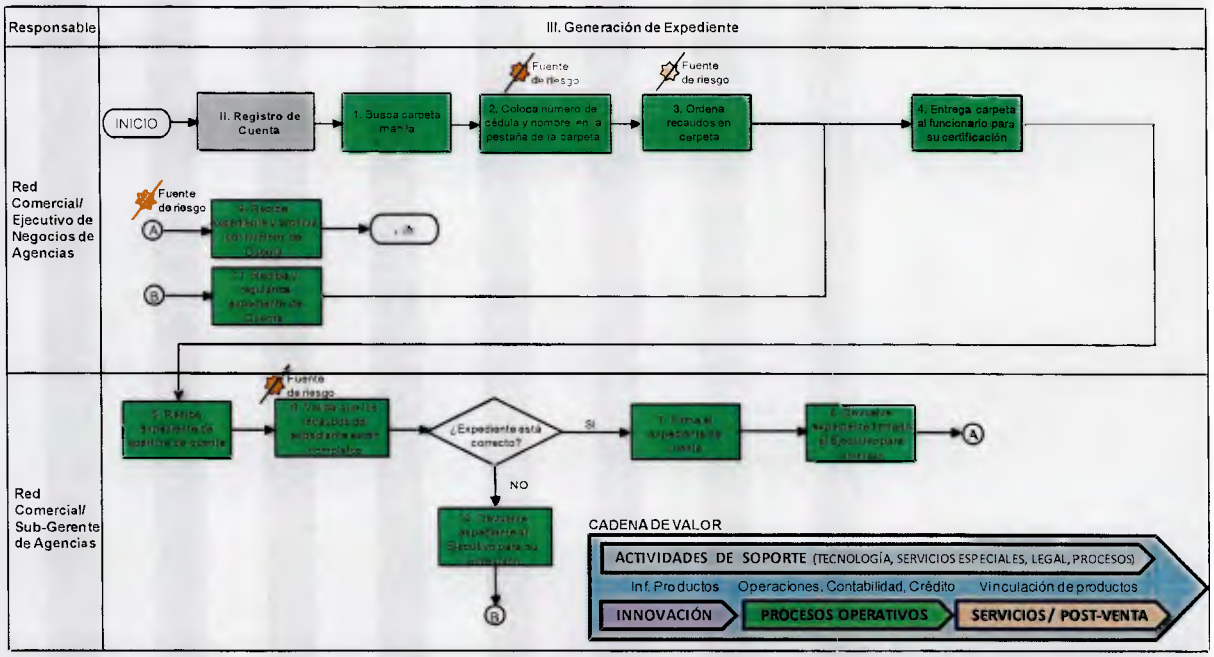


Figura 11. Flujograma de Proceso Apertura de Cuenta - Generación de Expediente.

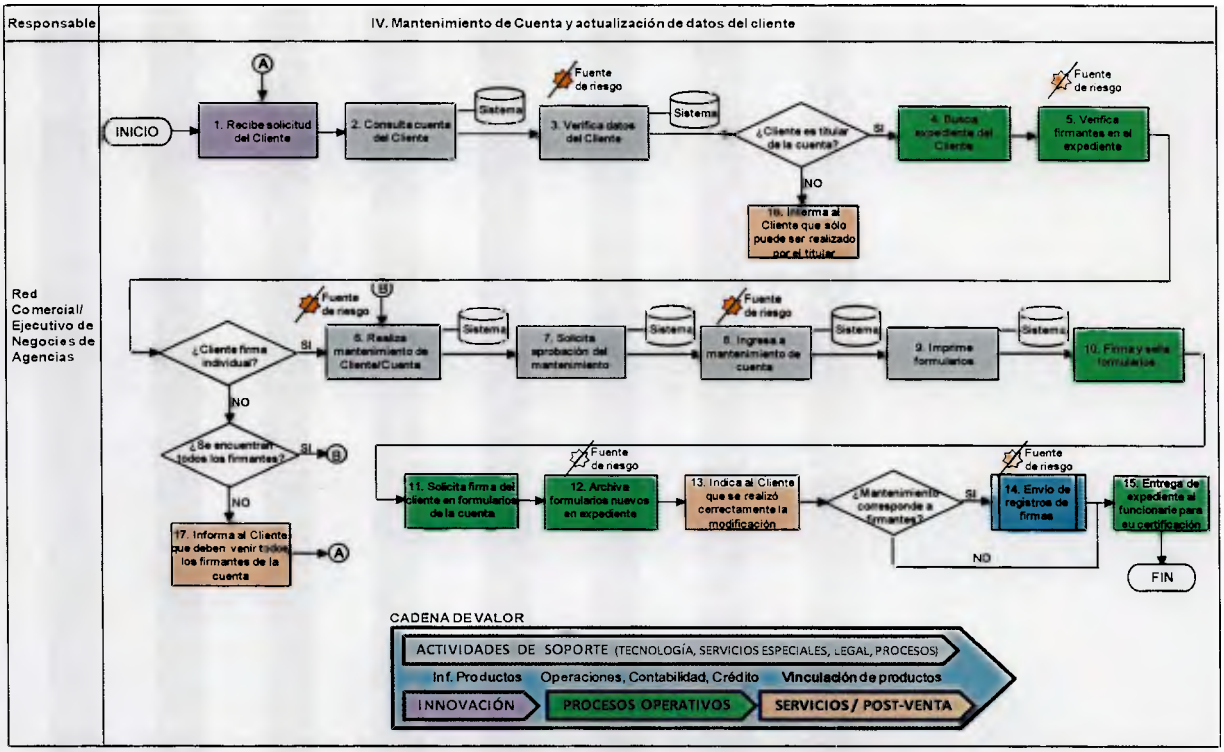


Figura 12. Flujograma de Proceso Apertura de Cuenta - Mantenimiento de Cuenta y Actualización.

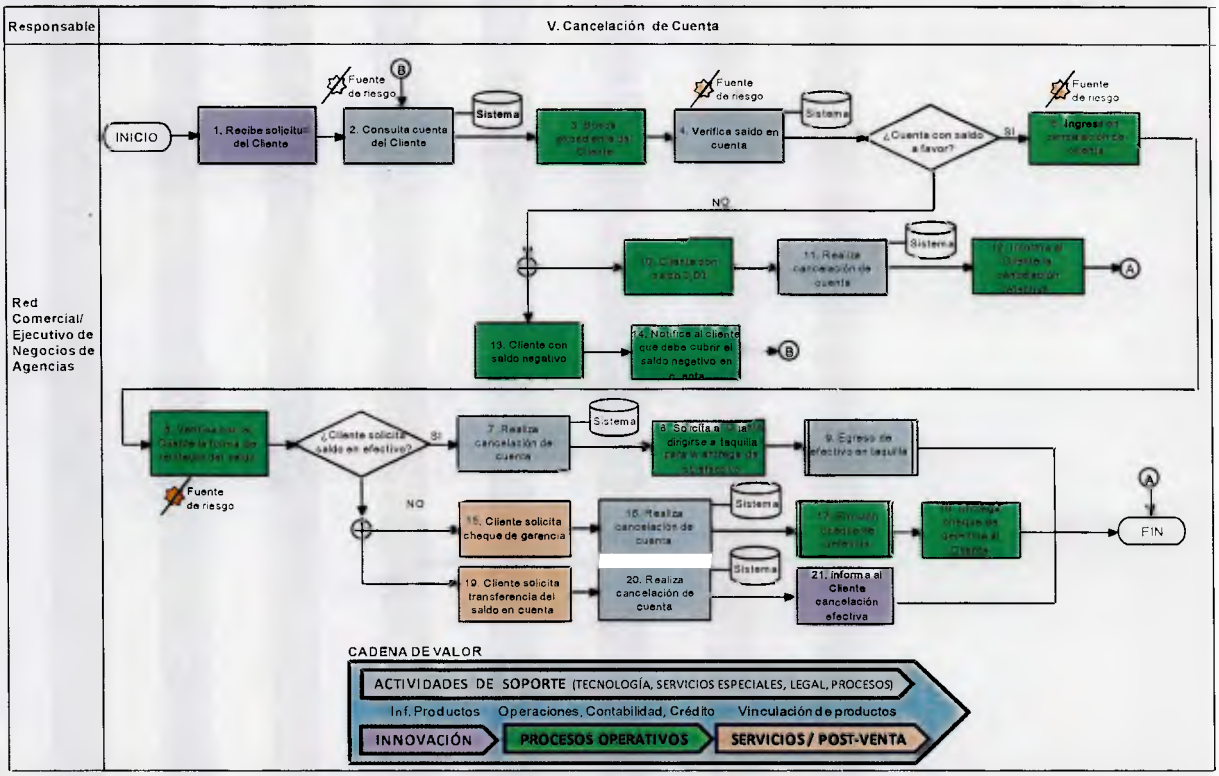


Figura 13. Flujograma de Proceso Apertura de Cuenta - Cancelación de Cuenta.

4.1.2) Proceso de Revisión y Cuadre de Cheques devueltos

Los cheques devueltos ingresan a cada oficina correspondiente vía correspondencia. A nivel del sistema existe un reporte generado diariamente con la relación de cheques devueltos a recibir mediante esta correspondencia. Una vez recibidos se verifica con el reporte generado por el sistema, para su gestión. Esta gestión consiste en notificar a los clientes sobre los cheques devueltos que tengan que retirar por la oficina. Para la entrega es necesario cumplir con ciertas normas establecidas internamente. Los cheques devueltos se reciben diariamente, por lo cual al cierre de cada semana se realizar un cuadre de los cheques entregados y los pendientes por entregar. Aquellos cheques devueltos con más de 30 días deben ser guardados en la bóveda de la oficina con su correspondiente relación. El proceso comprende cinco subprocesos a saber:

a) Recepción de los cheques devueltos

b) Archivo de los cheques devueltos

c) Gestión de notificación de los cheques devueltos

d) Entrega de cheques devueltos

e) Custodia de cheques devueltos con tiempo mayor a los días establecidos (1 mes por lo general)

El macroproceso refleja en primer lugar la recepción de cheques devueltos, seguido de lo que es el control y administración de los cheques devueltos (archivo y custodia de los mismos, así como la gestión de notificaciones). En algunas instituciones financieras donde se ha desarrollado mi experiencia, la administración de los cheques devueltos puede ser llevada por otros niveles de cargo. Sin embargo estos macroprocesos pretenden consolidar las actividades del proceso, que por lo general son comunes en las diferentes instituciones financieras del país.

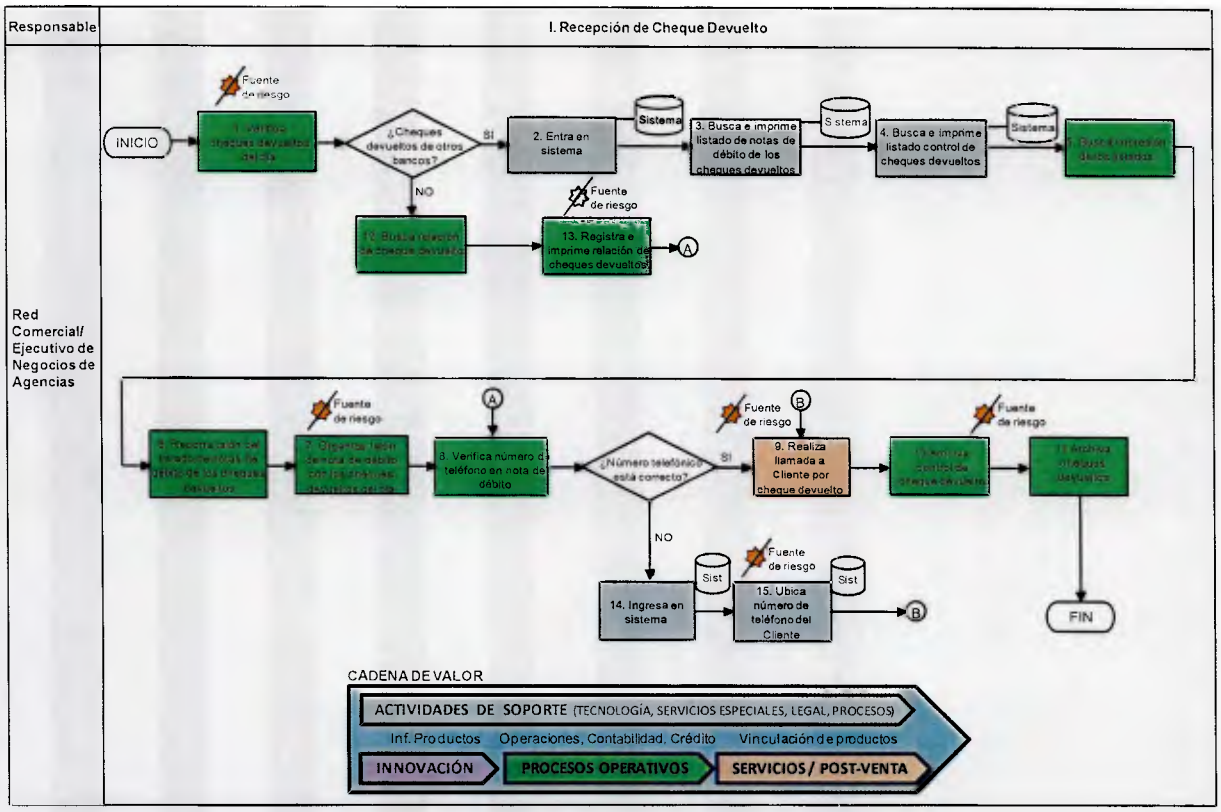


Figura 14. Flujograma de Proceso Cheque Devuelto - Recepción de Cheque Devuelto.

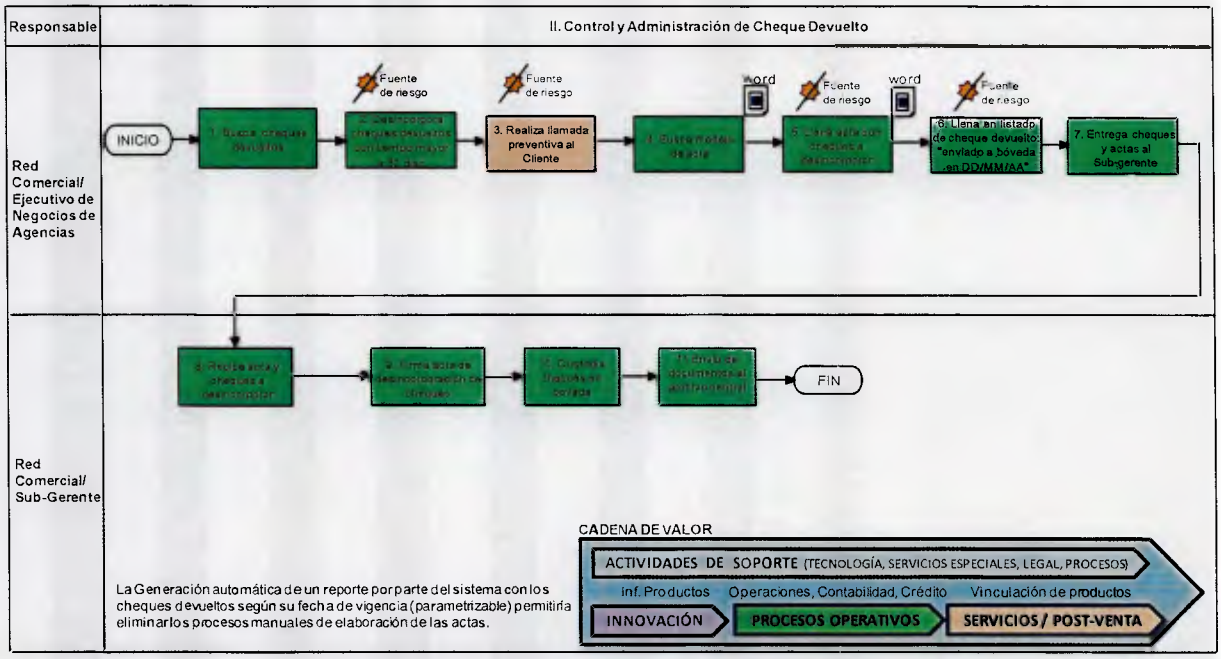


Figura 15. Flujograma de Proceso Cheque Devuelto - Control y administración de Cheque Devuelto.

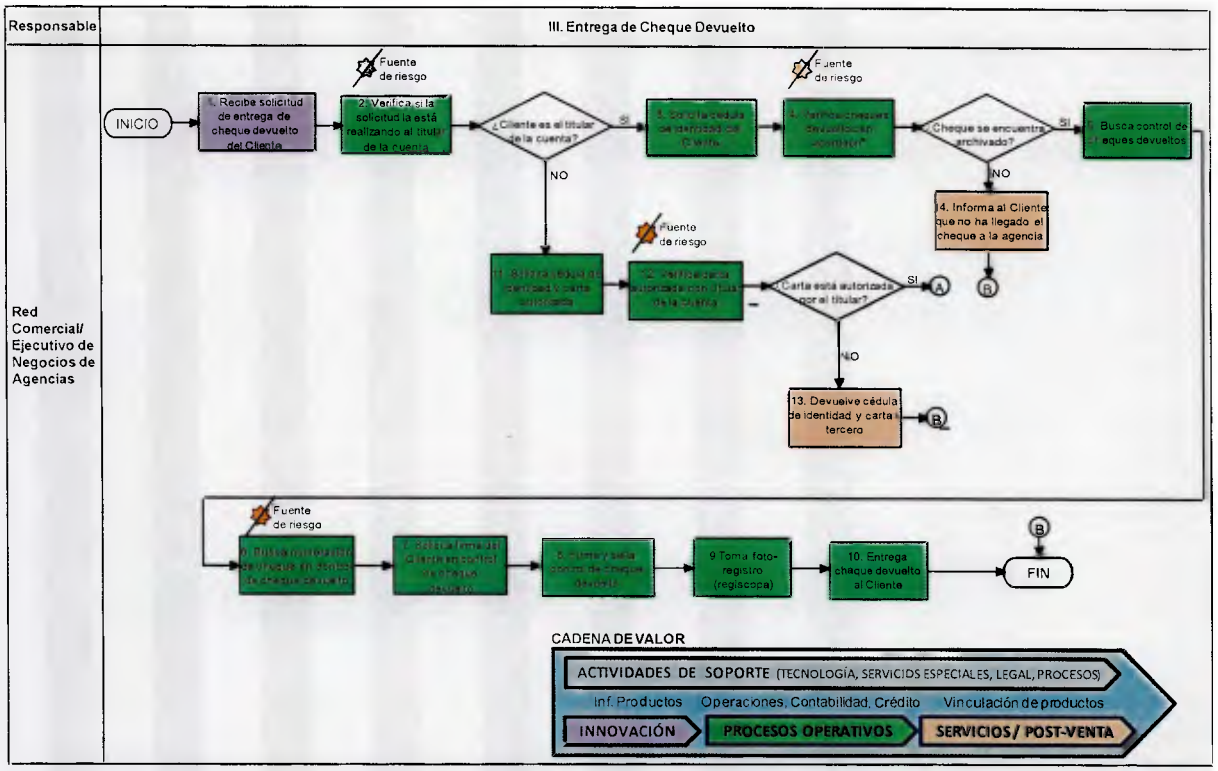


Figura 16. Flujograma de Proceso Cheque Devuelto - Entrega de Cheque Devuelto.

4.1.3) Proceso de Elaboración y cuadre de Cheques de gerencia

El cheque de gerencia, en algunas instituciones, es un papel valor asignado al ejecutivo de negocios, para su venta al cliente; siempre debe estar resguardado en el respectivo cofre del ejecutivo. Su elaboración es otra de las funciones realizadas por el ejecutivo de negocios y supervisada por el sub-gerente de la oficina. Los cheques de gerencia son asignados bajo una serie consecutiva a cada ejecutivo y existen dos tipos: cheques de gerencia para clientes y cheques de gerencia para proveedores, estos últimos son utilizados para pago de comisiones por crédito (ejemplo comisiones a los concesionarios), pagos por beneficios a empleados (por ejemplo pagos de beneficio de guarderías) y pagos a proveedores del banco. A continuación los seis subprocesos llevados a cabo:

a) Recepción de cheques de gerencia

b) Elaboración del cheque de gerencia

c) Impresión del cheque de gerencia

d) Firmas y sellos del cheque de gerencia

e) Entrega del cheque de gerencia

f) Cuadre de cheques de gerencia

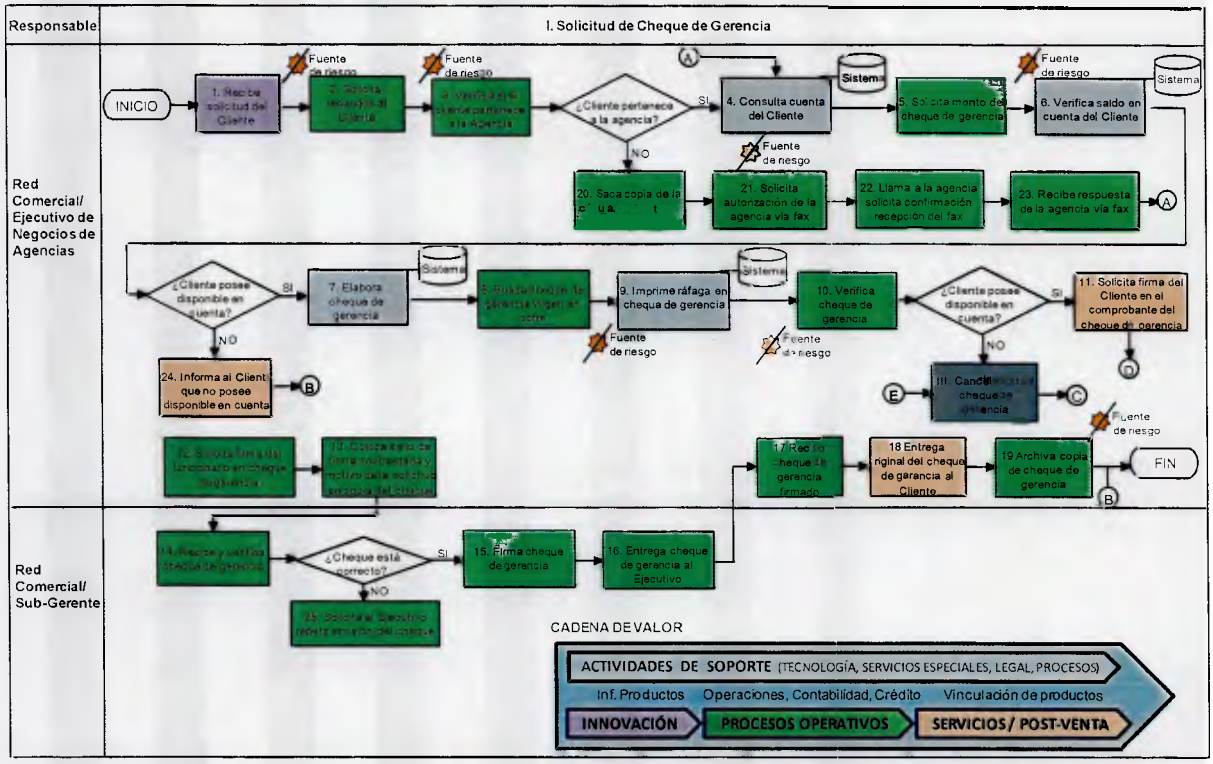


Figura 17. Flujograma de Proceso Cheque de Gerencia - Solicitud de Cheque de Gerencia.

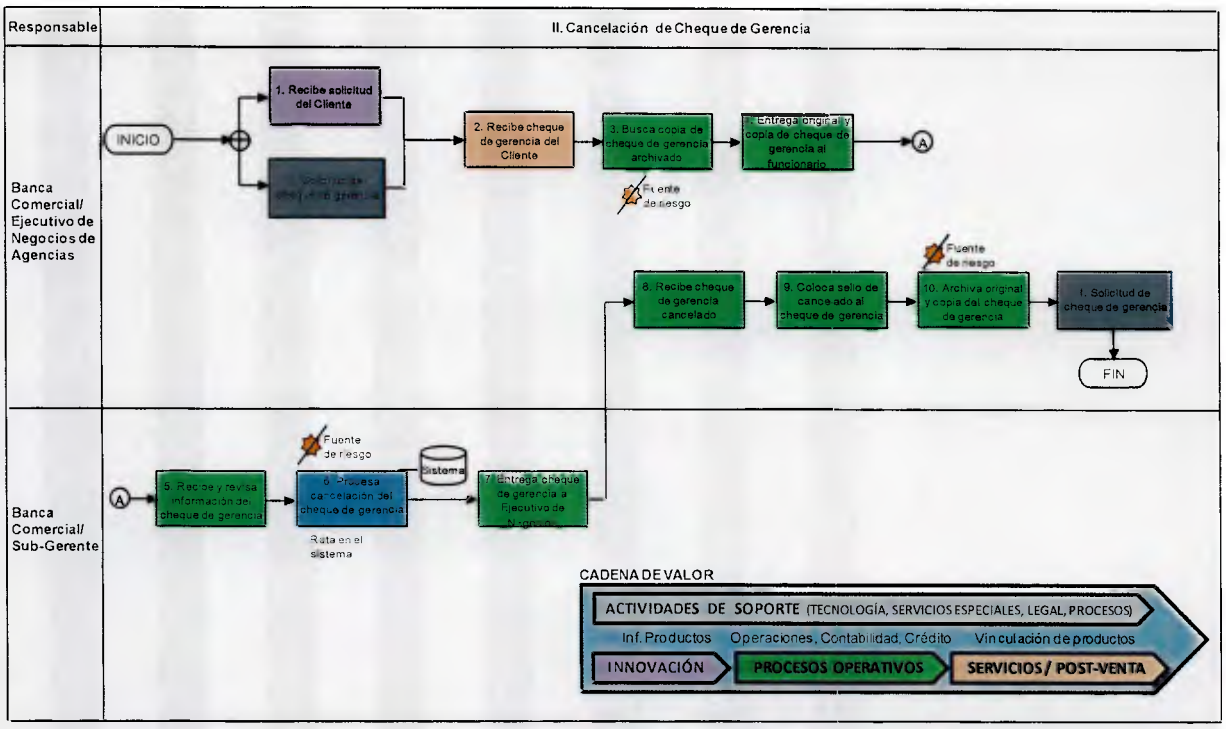


Figura 18. Flujograma de Proceso Cheque de Gerencia - Cancelación de Cheque de Gerencia.

4.1.4) Proceso de Entrega de libretas de ahorro

El ejecutivo de negocios es el encargado de entregar las libretas de ahorro a los clientes que la solicitan, ya sea por apertura de una cuenta de ahorro nueva o por reposición de la libreta. Cada ejecutivo de negocio posee una serie de libretas asignada por el funcionario (sub-gerente) de la oficina y las mismas deben estar guardadas en el cofre con llave respectivo, donde guarda el papel valor asignado, entre ellos, las libretas. Cabe destacar que este cofre se guarda diariamente en la bóveda de la oficina y solo puede contener papel valor asignado al ejecutivo para brindar el respectivo servicio a los clientes.

a) Recepción de libretas

b) Cambio de libretas

c) Entrega de libretas

A continuación los diagramas de flujo que reflejan al macroproceso de libretas, a nivel de la recepción, entrega y cambio del instrumento, así como su entrega final al Cliente.

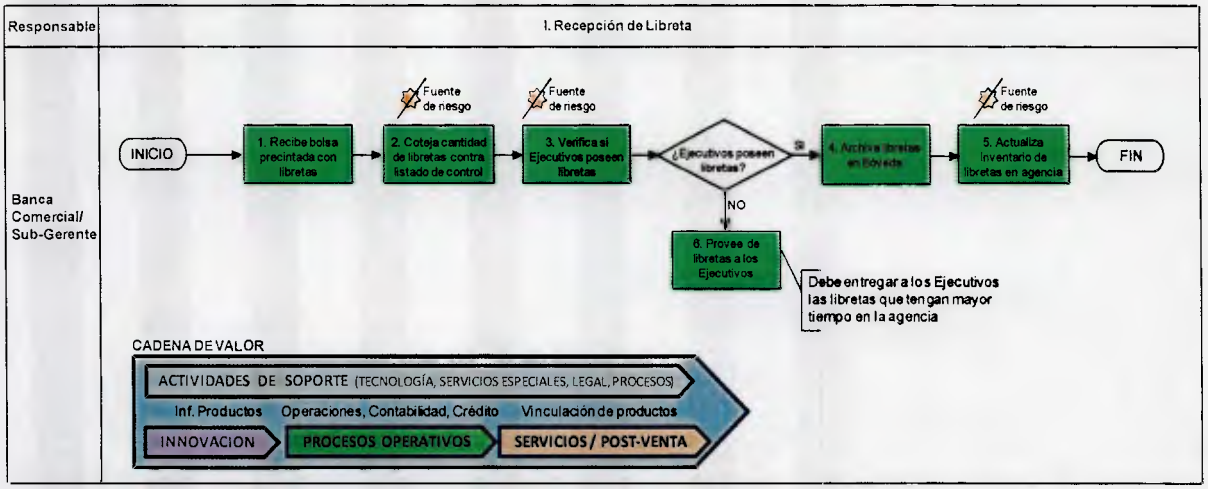


Figura 19. Flujograma de Proceso Manejo de Libretas - Recepción de Libretas.

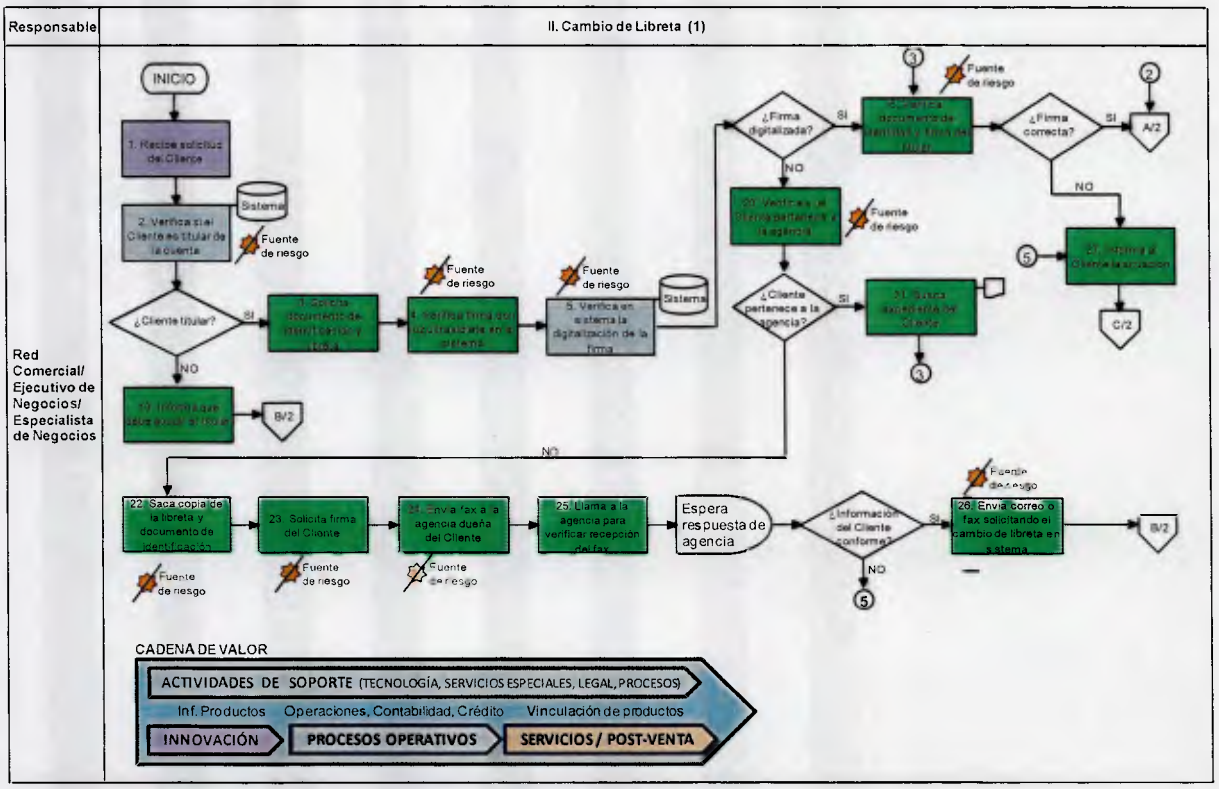


Figura 20. Flujograma de Proceso Manejo de Libretas - Cambio de Libretas (I).

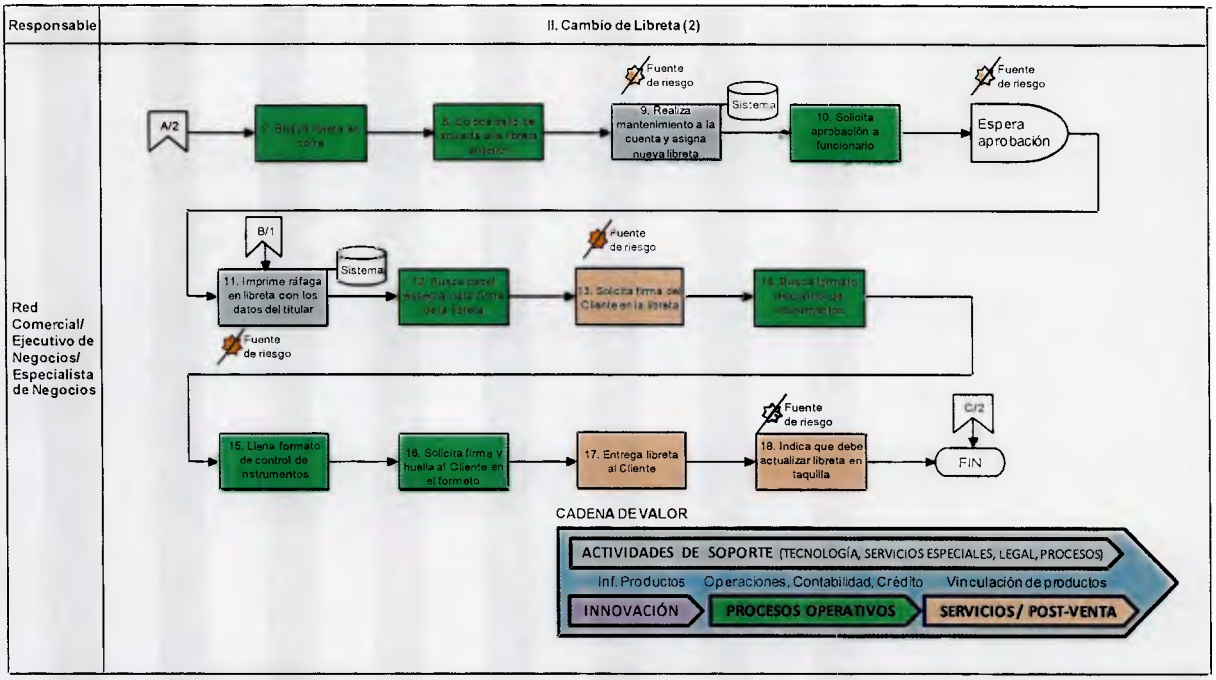


Figura 21. Flujograma de Proceso Manejo de Libretas - Cambio de Libretas (II).

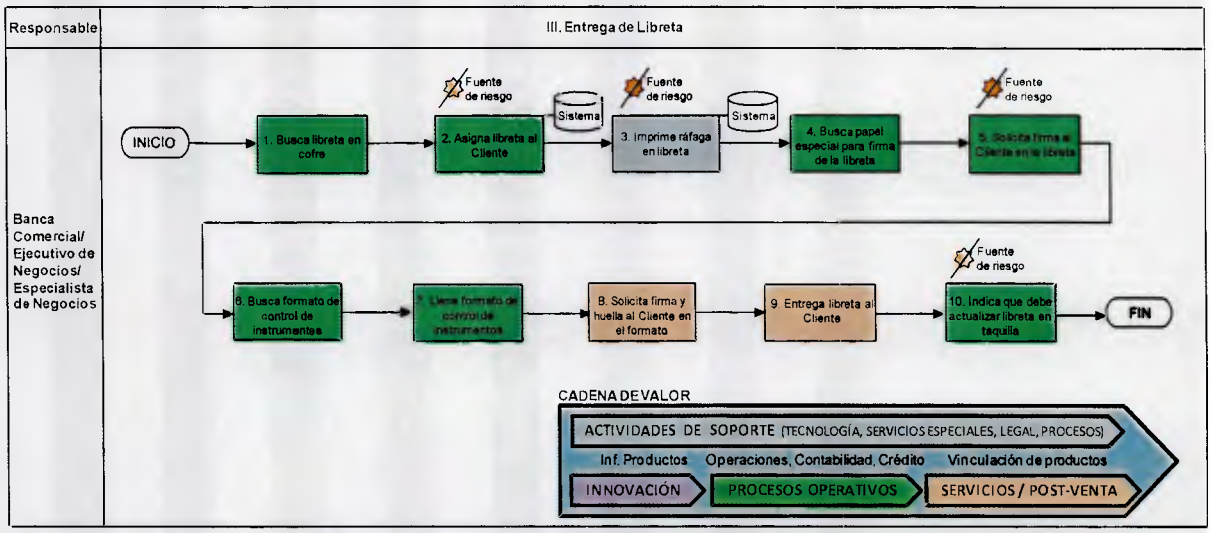


Figura 22. Flujograma de Proceso Manejo de Libretas - Entrega de Libretas.

4.1.5) Proceso de entrega de tarjetas de débito (TDD)

Este proceso consiste en la asignación de un plástico maestro, para movilizar los fondos depositados en la cuenta (corriente o de ahorro) que apertura el cliente, a través de telecajeros automáticos (ATM) así como consumos por puntos de venta

(POS) en comercios afiliados, en función de los límites establecidos así como de la disponibilidad de los fondos en cuenta. Este proceso comprende los siguientes subprocesos:

a) Recepción de TDD

b) Asignación de TDD

c) Entrega de TDD

d) Sustitución de TDD

e) Desbloqueo de TDD

A continuación se presentan los diagramas de flujo del macroproceso asociado a las tarjetas de débito, plástico que es administrado en las oficinas, para poder cubrir el posterior requerimiento o necesidad del cliente.

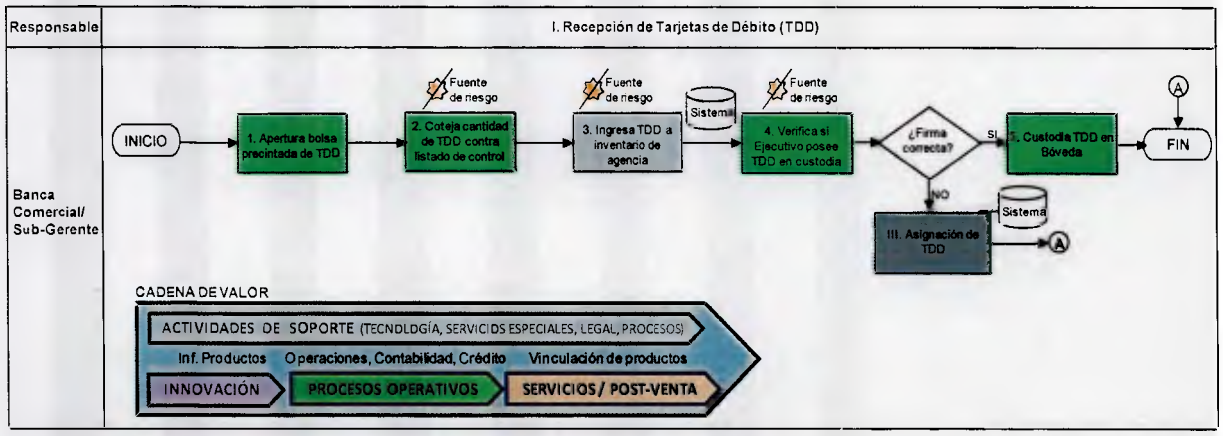


Figura 23. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Recepción Tarjeta de Débito.

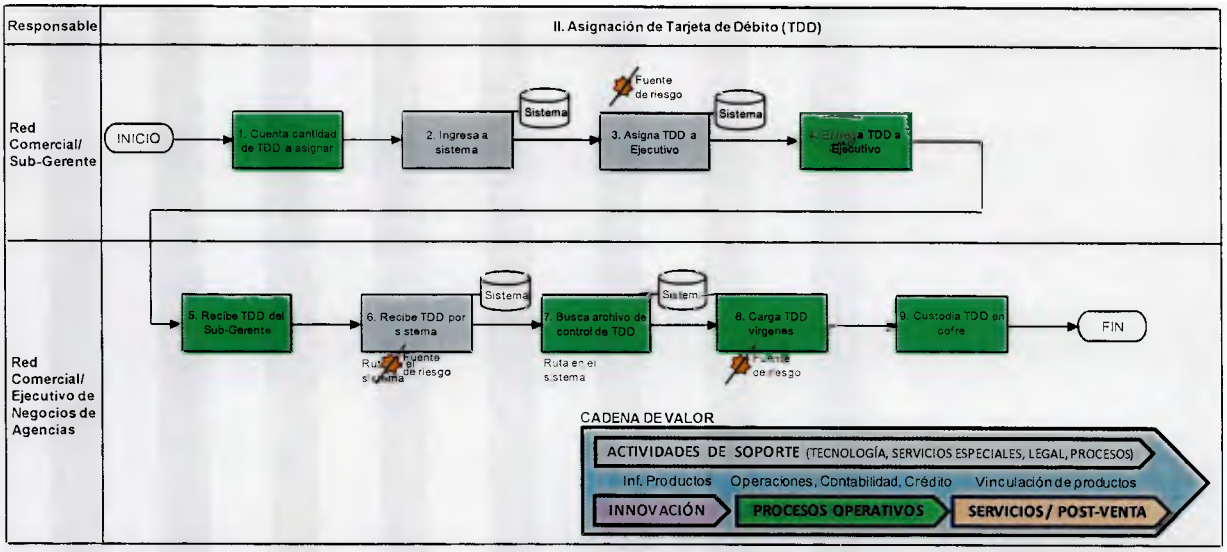


Figura 24. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Asignación Tarjeta de Débito.

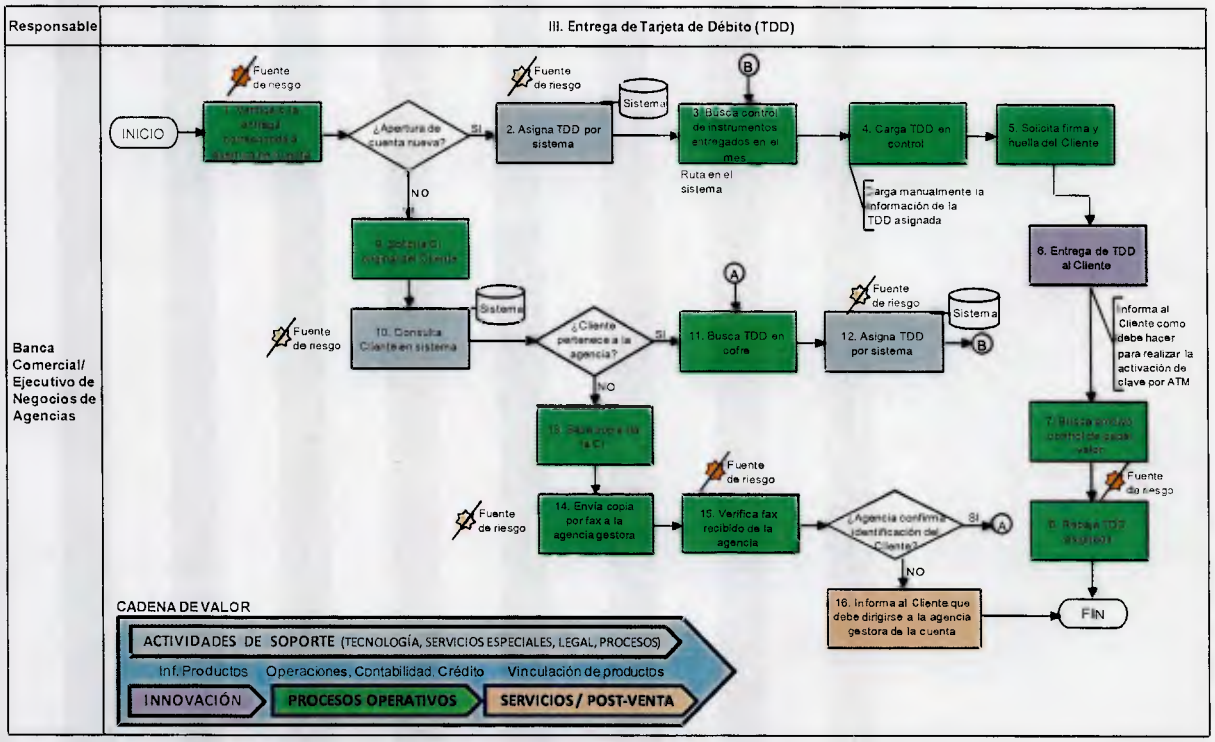


Figura 25. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Entrega de Tarjeta de Débito.

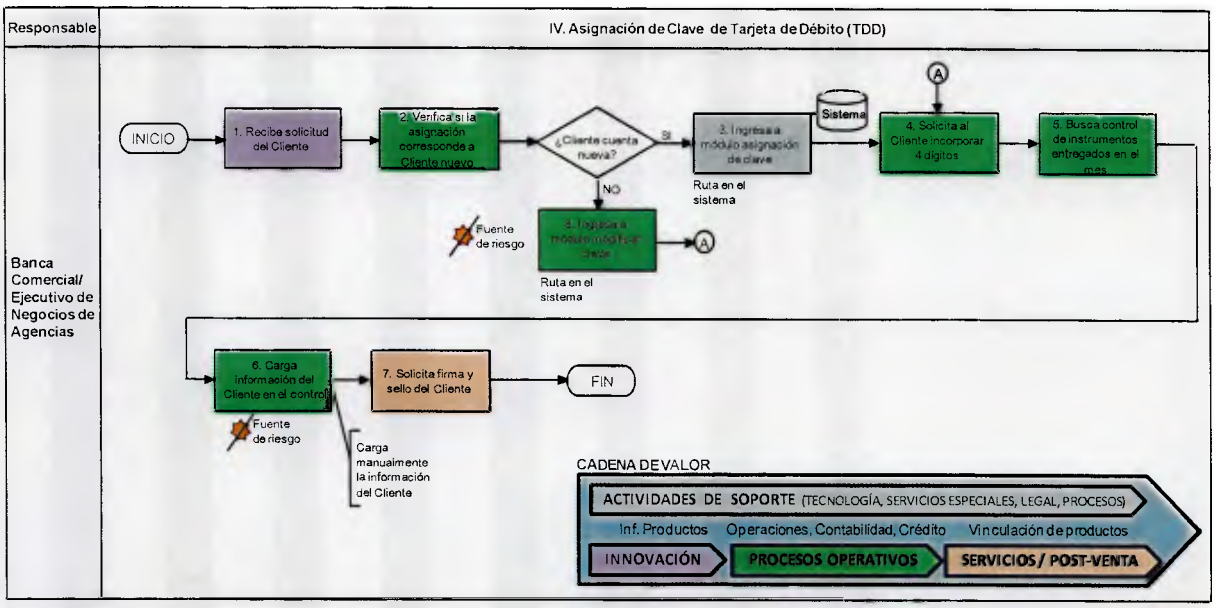


Figura 26. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Asignación Clave de Tarjeta de Débito.

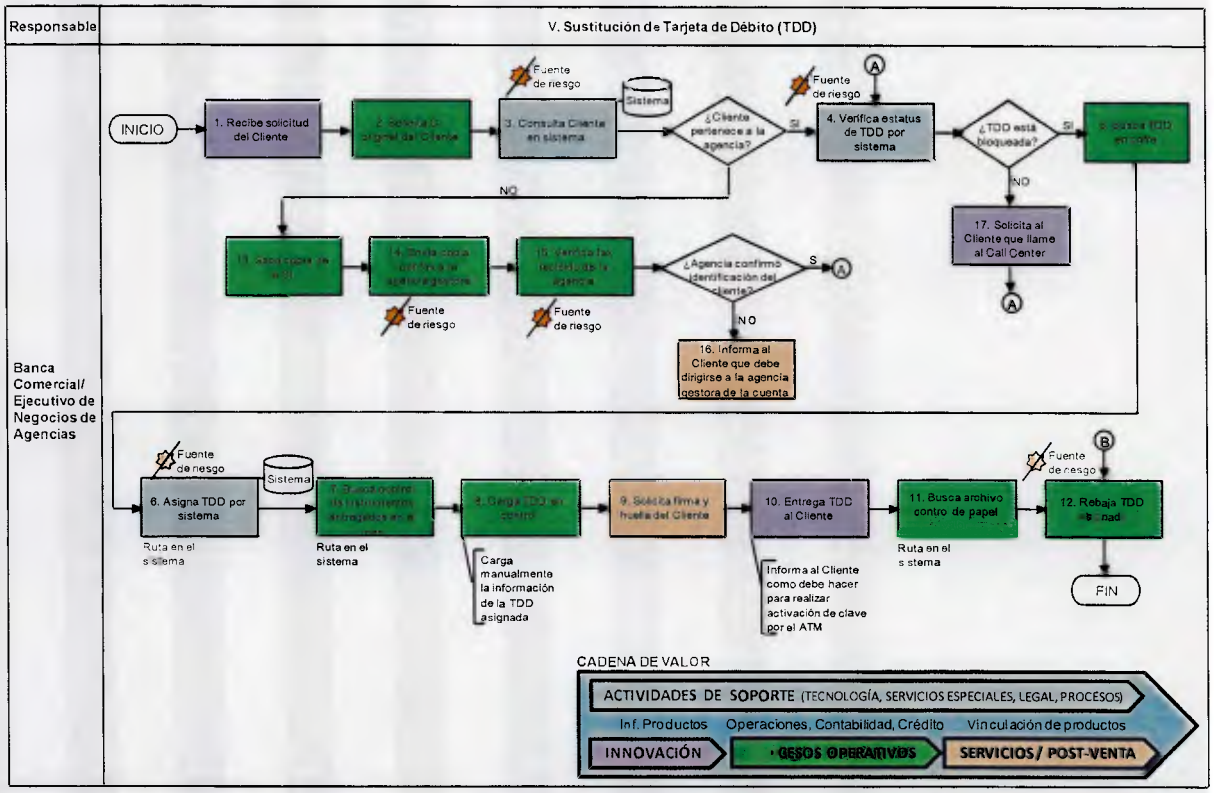


Figura 27. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Sustitución de Tarjeta de Débito.

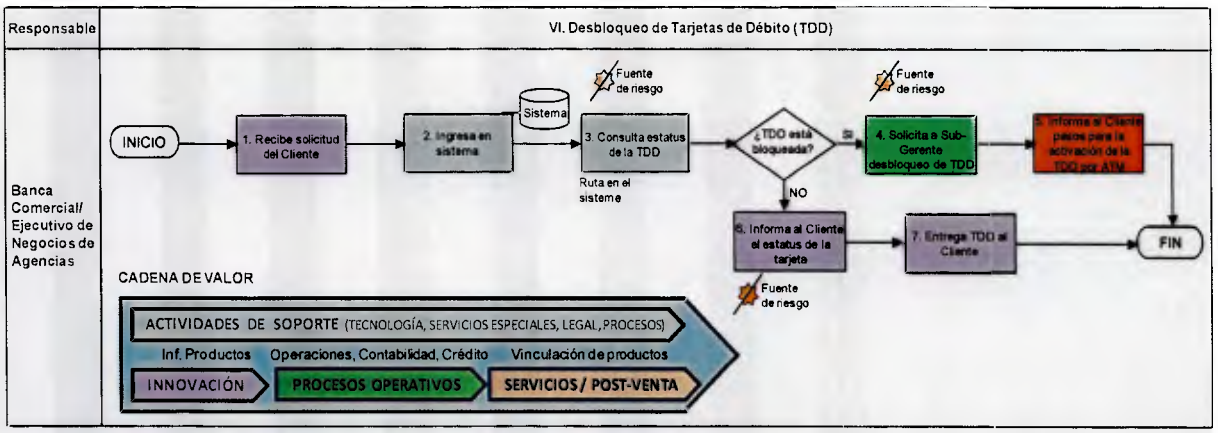


Figura 28. Flujograma de Proceso Tarjeta de Débito - Desbloqueo de Tarjeta de Débito.

4.1.6) Proceso de Entrega de Chequeras

Las chequeras son un instrumento de pago para movilizar las cuentas corrientes aperturadas por los clientes, que pueden ser entregadas ya sea por la apertura de una nueva cuenta así como por reposición del instrumento. Comprende los siguientes subprocesos:

a) Recepción de chequeras

b) Entrega de chequeras

c) Arqueo de chequeras

d) Suspensión de cheque/chequera

e) Destrucción de chequeras

A continuación los diagramas de flujo del macroproceso de chequeras a nivel de las actividades que realiza el ejecutivo en la agencia, el cual constituye uno de los instrumentos de mayor demanda para la movilización de los fondos a la vista, sujeto a controles internos que en su mayoría se realizan de forma manual.

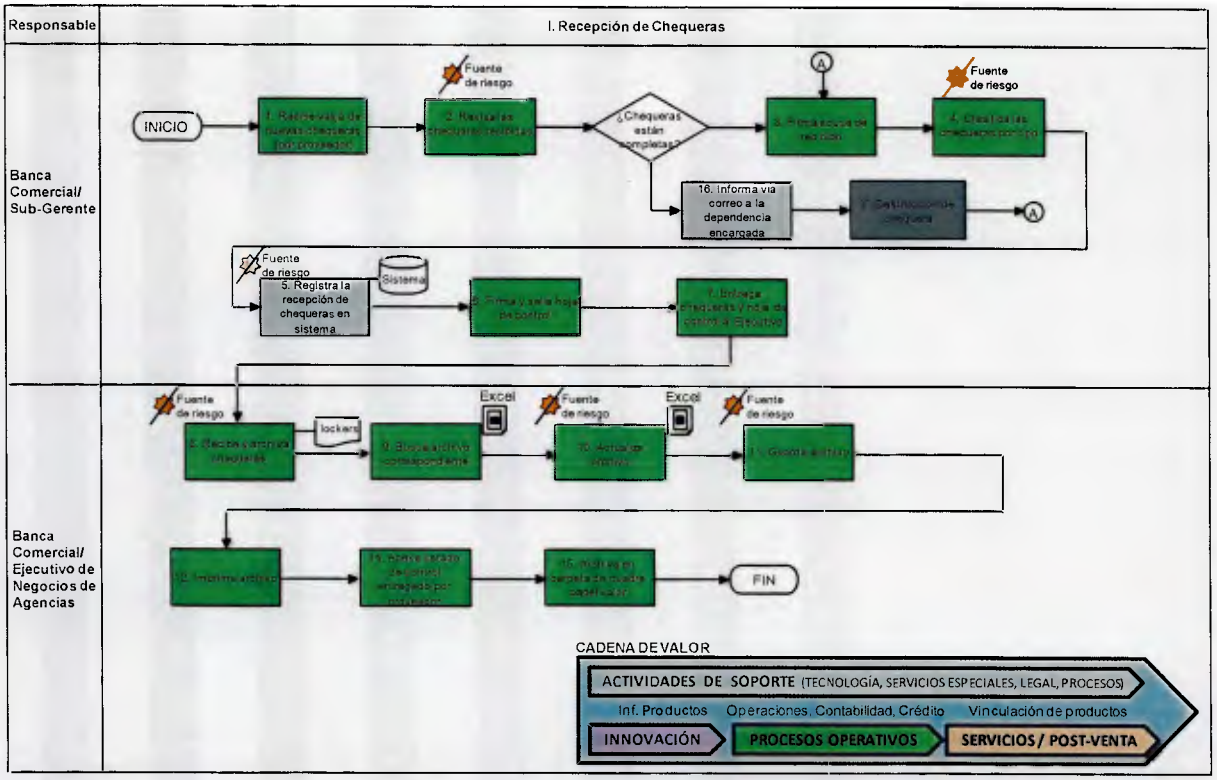


Figura 29. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Recepción de Chequeras.

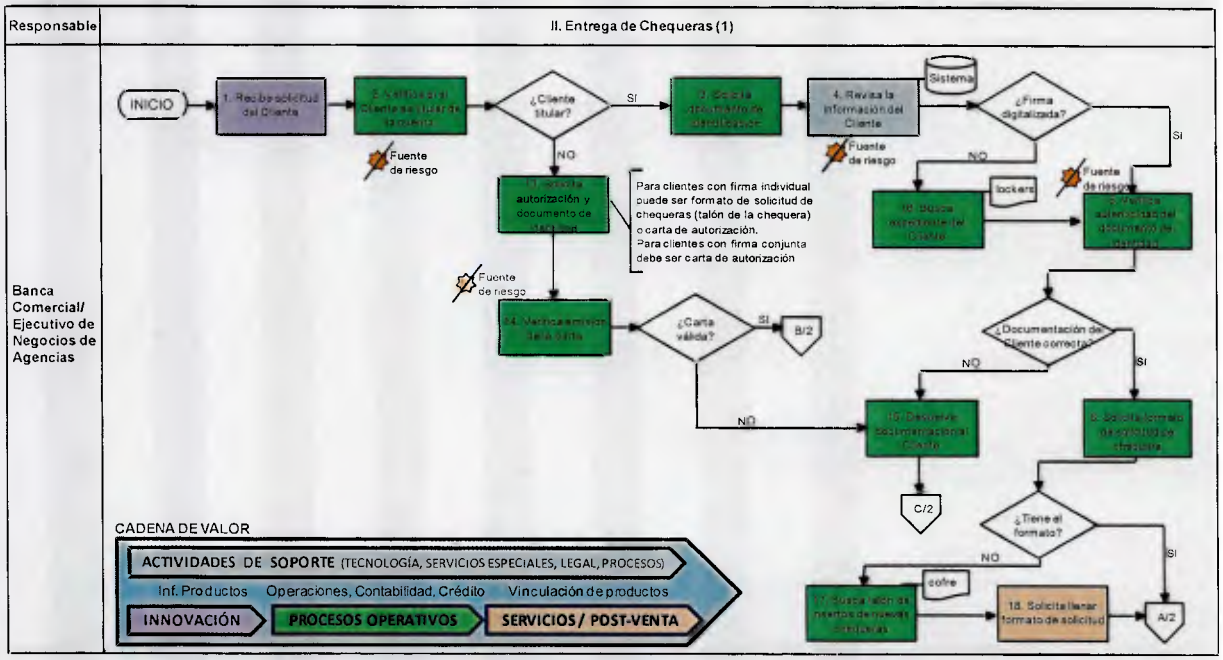


Figura 30. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Entrega de Chequeras (I).

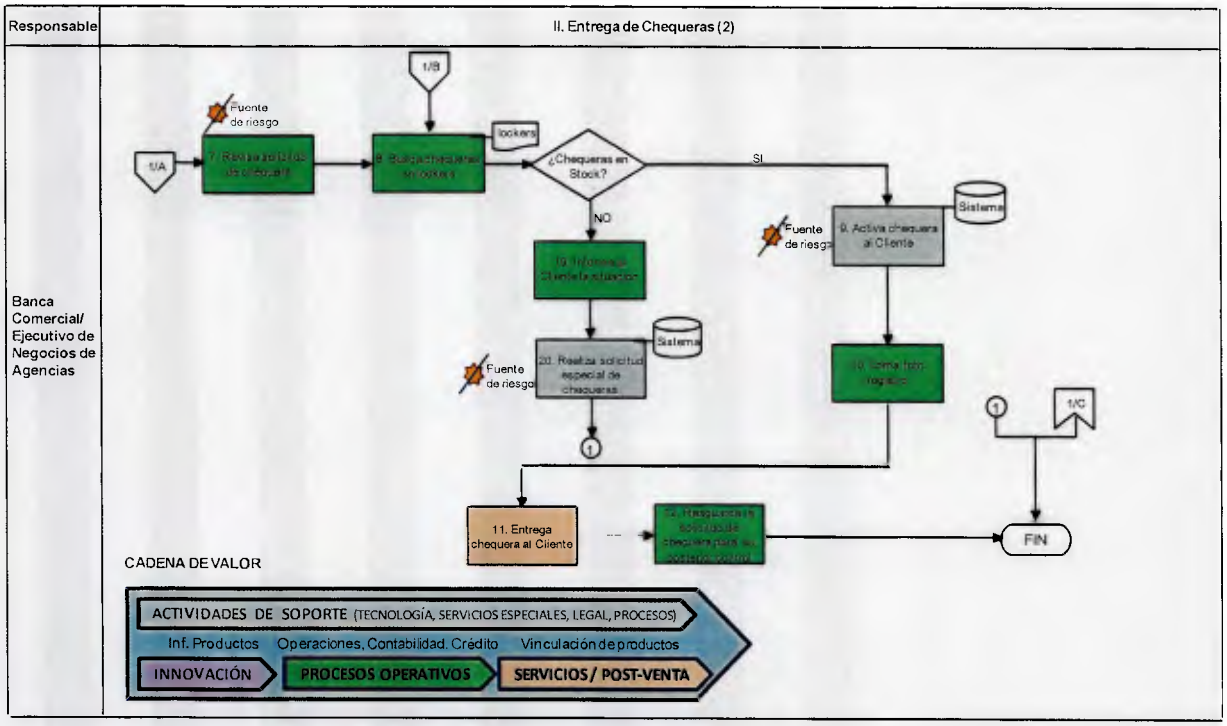


Figura 31. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Entrega de Chequeras (II).

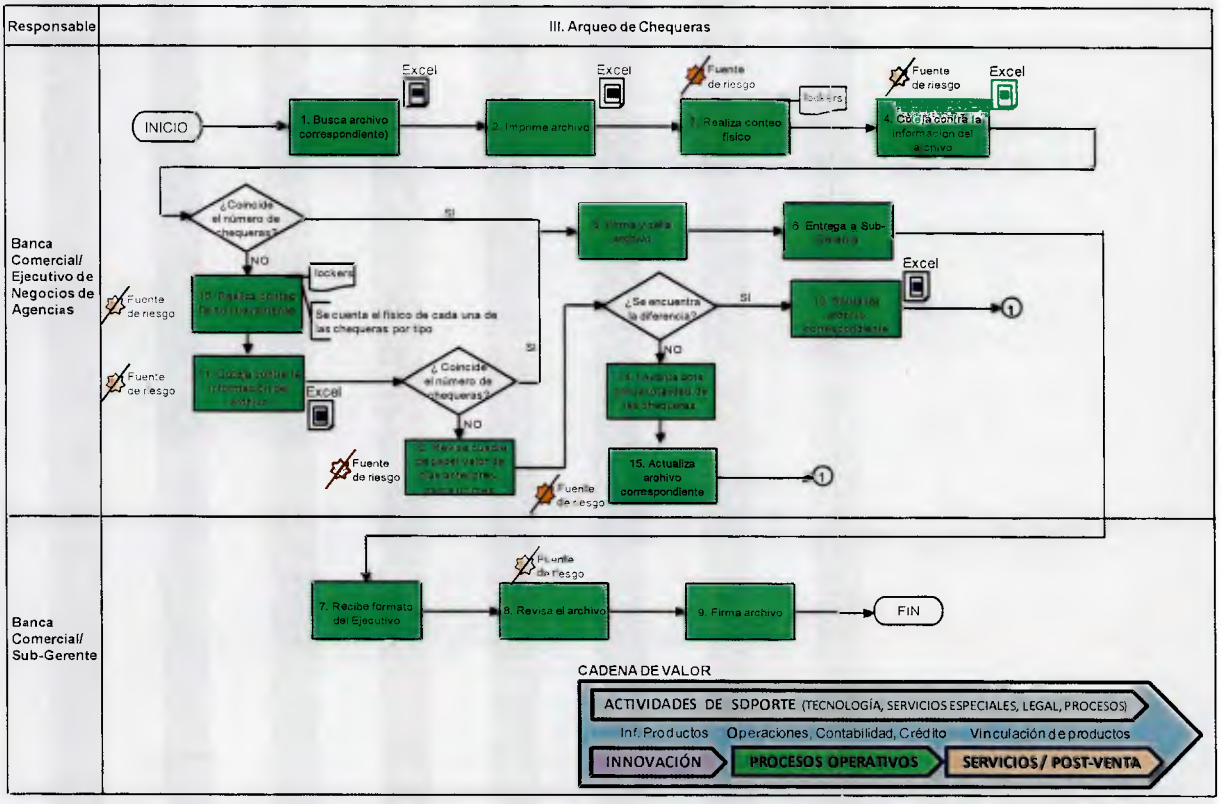


Figura 32. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Arqueo de Chequeras.

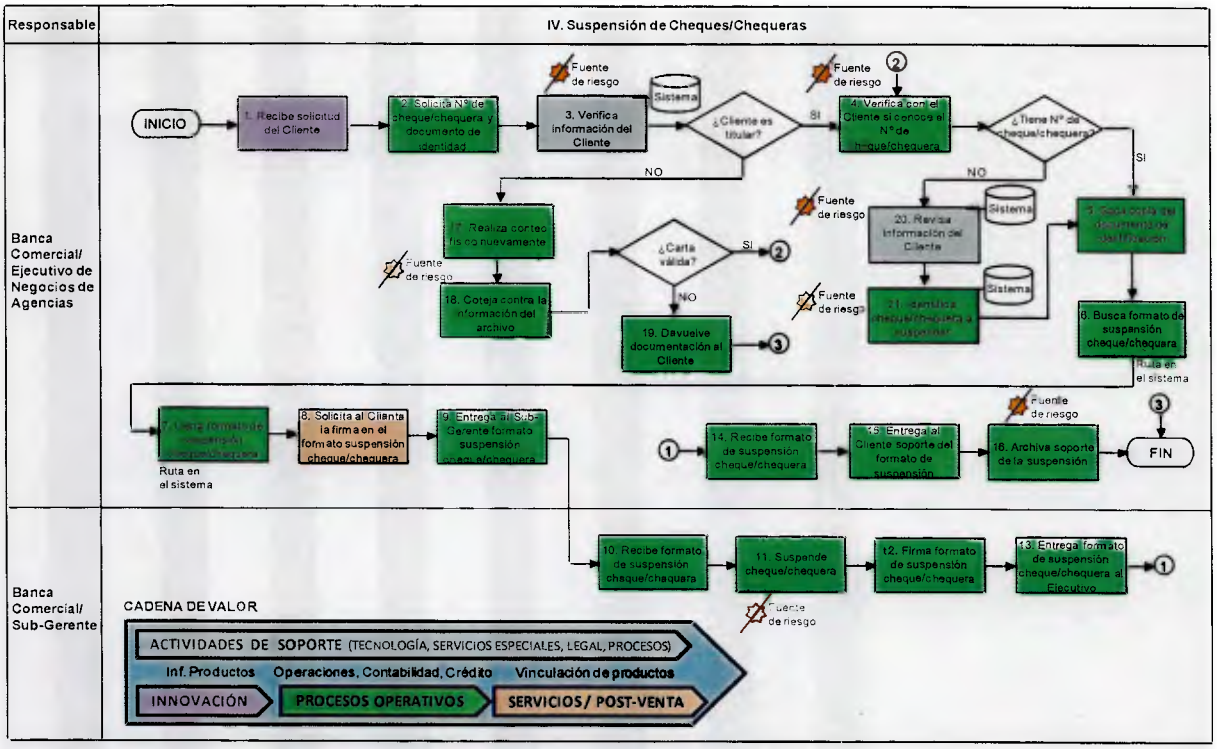


Figura 33. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Suspensión de Cheque/Chequera.

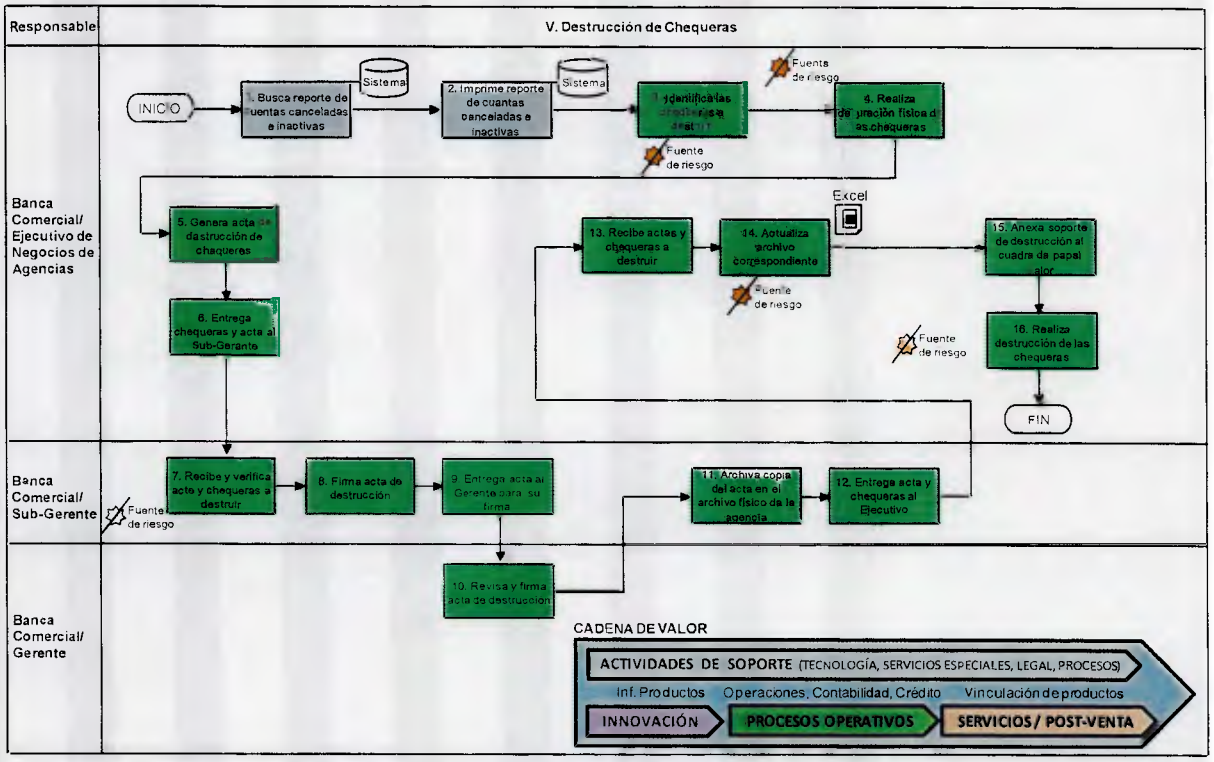


Figura 34. Flujograma de Proceso Manejo de Chequeras - Destrucción de Chequeras.

4.1.7) Proceso de carga de operaciones de crédito

Uno de los procesos más importantes que compone parte de las funciones del ejecutivo de negocios por traducirse en el valor de la posición activa de la agencia, es la carga de las operaciones de crédito, uno de los negocios más importantes para la intermediación financiera que realiza el banco seleccionado. Adicionalmente representa el insumo primordial para determinar la gestión de la oficina en la captación del negocio, y en el caso de operaciones o propuestas de crédito liquidadas, se traduce en metas e incentivos alcanzados por la oficina. A continuación los subprocesos asociados:

a) Carga de la Operación de Crédito

b) Recaudos y generación de expediente

c) Seguimiento liquidación de crédito

La necesidad de vincular a los clientes y generar más oportunidades de negocio a nivel de las operaciones activas, hace que las actividades de carga de créditos en las oficinas, sea una de las más importantes para el Banco y la agencia constituye un canal previo, al análisis del crédito que se profundiza en las sedes centrales.

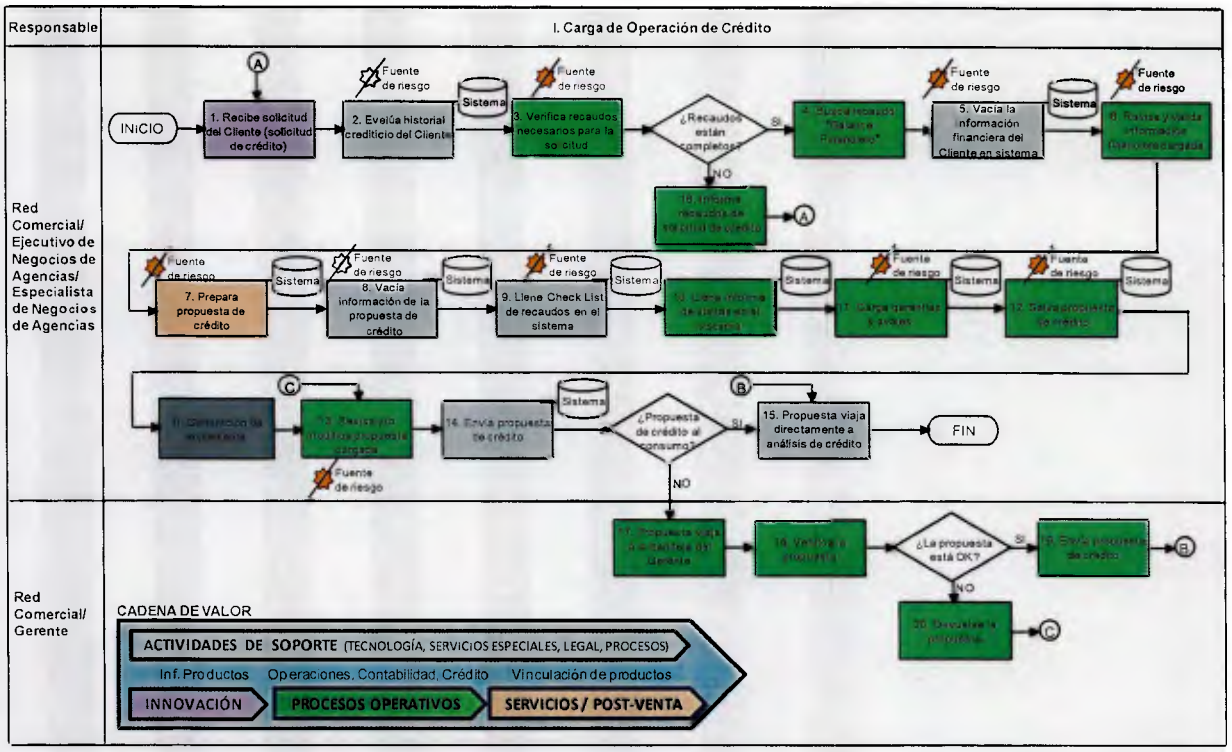


Figura 35. Flujograma de Proceso Operaciones de Crédito - Carga de Operación de Crédito.

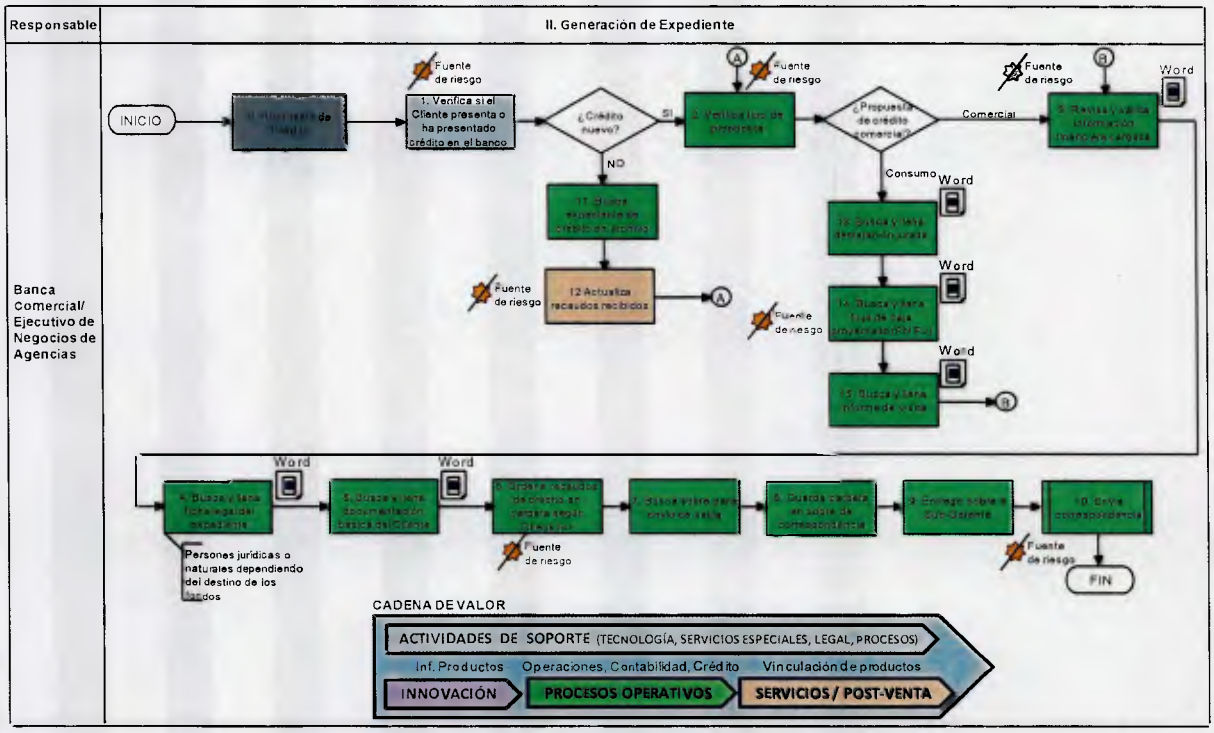


Figura 36. Flujograma de Proceso Operaciones de Crédito - Generación de Expediente.

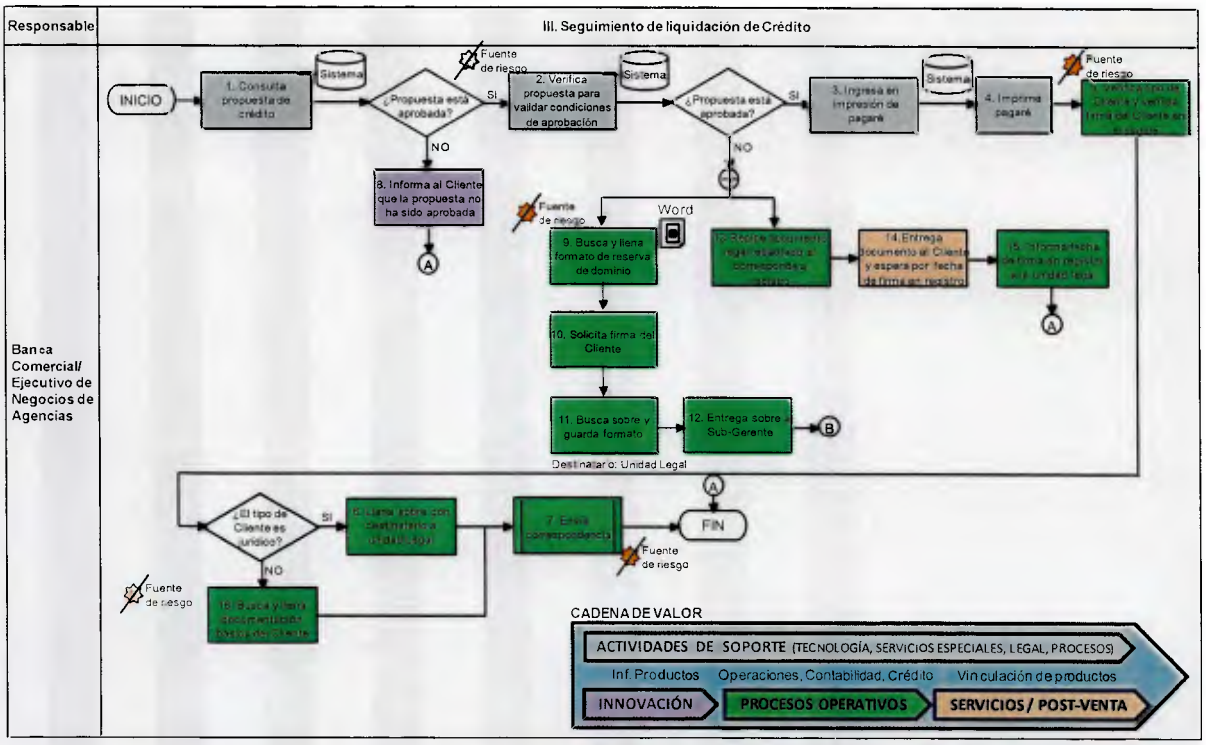


Figura 37. Flujograma de Proceso Operaciones de Crédito - Liquidación de Crédito.

4.1.8) Entrega de Tarjetas de Crédito (TDC)

Las tarjetas de crédito (TDC) son plásticos a través de los cuales los clientes pueden financiarse con una línea de crédito personal, bajo ciertos límites que establece el banco y con una tasa de interés regulada por los entes respectivos (Banco Central de Venezuela). No solo representan un producto activo para el banco sino también un instrumento de vinculación, que permite afianzar aún más la relación con los clientes. En este proceso se distinguen los siguientes subprocesos:

a) Recepción de TDC

b) Control de TDC

c) Entrega de TDC

d) Entrega de Solicitud de TDC

A continuación se presentan los diagramas de flujo de estos subprocesos y las diferentes actividades asociadas a los mismos, en uno de los productos líderes del consumo, en la banca, siendo la agencia uno de los canales requeridos.

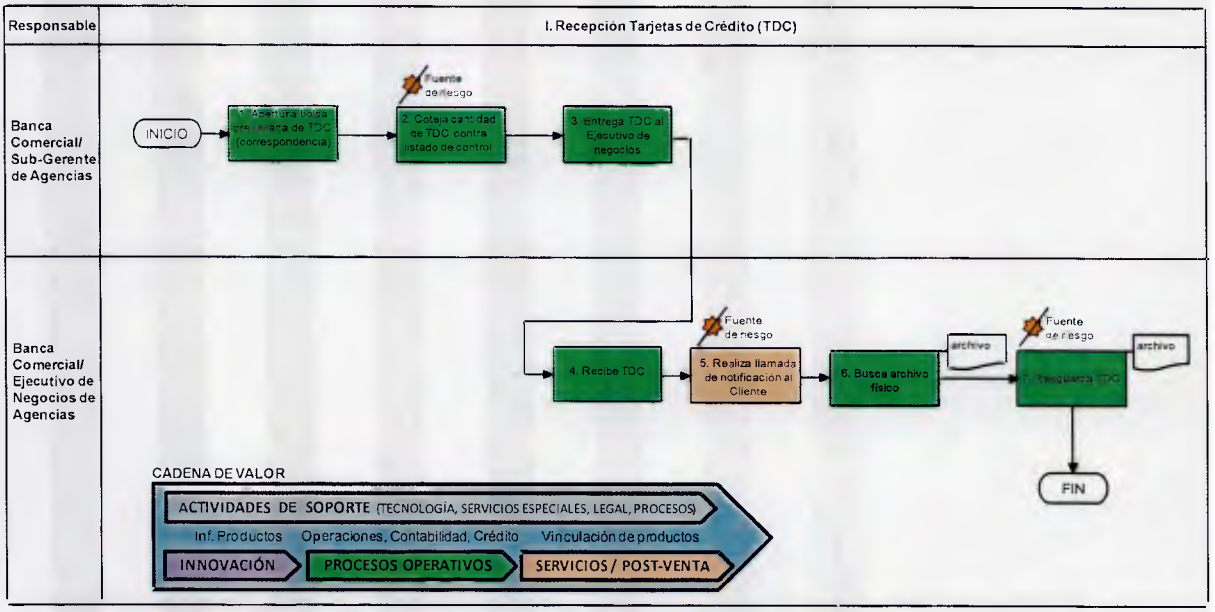


Figura 38. Flujograma de Proceso Tarjeta de Crédito - Recepción Tarjeta de Crédito.

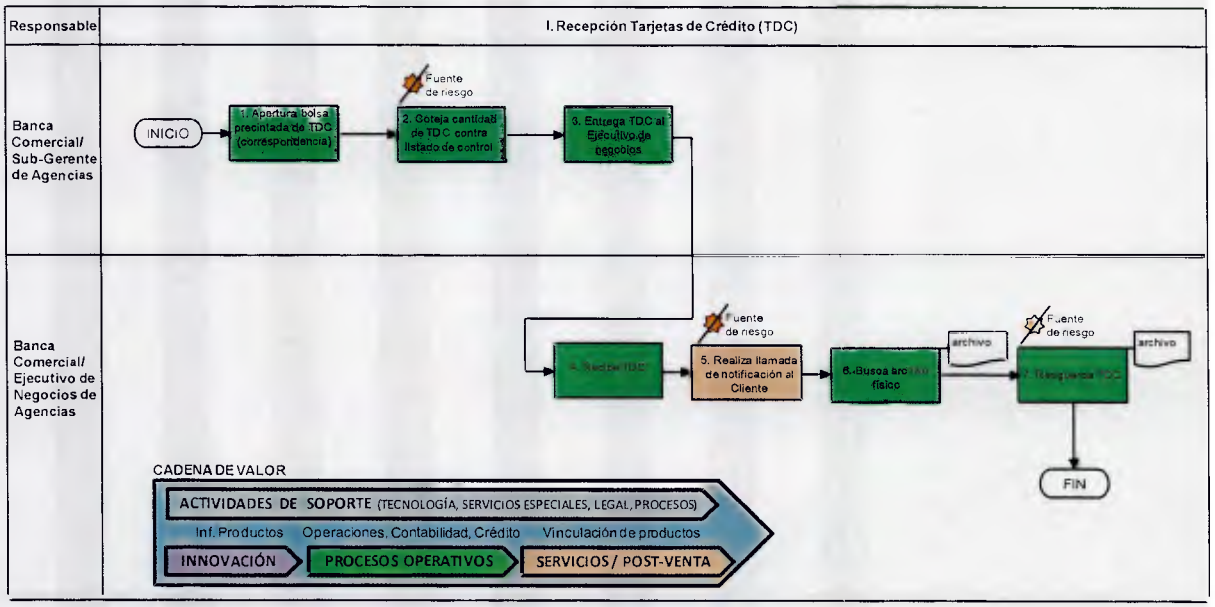


Figura 39. Flujograma de Proceso Tarjeta de Crédito - Control Tarjeta de Crédito.

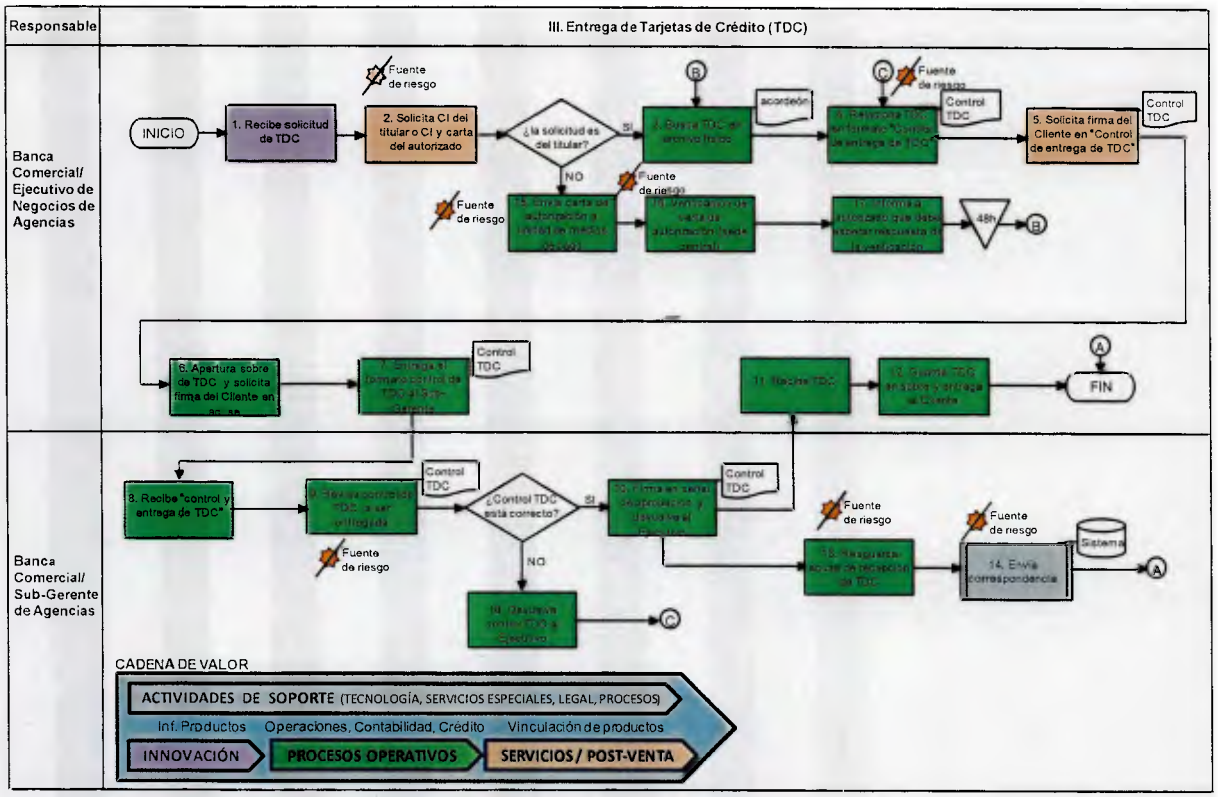


Figura 40. Flujograma de Proceso Tarjeta de Crédito - Entrega Tarjeta de Crédito.

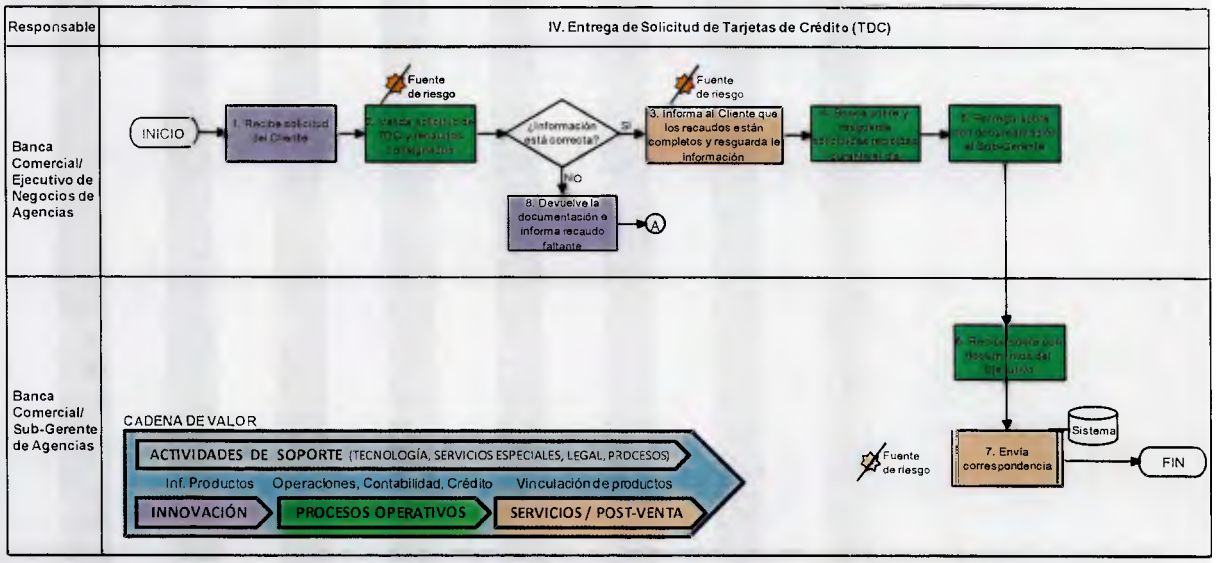


Figura 41. Flujograma de Proceso Tarjeta de Crédito – Entrega de Solicitud Tarjeta de Crédito.

4.1.9) Operaciones de Cadivi

Los procesos de Cadivi comprenden las solicitudes realizadas por aquellos clientes que requieren la autorización de divisas para consumos electrónicos, consumos por viajes al exterior, remesas estudiantiles o familiares e importaciones, casos especiales, de acuerdo al tipo de cliente (natural y/o jurídico). Comprende los siguientes subprocesos:

a) Trámite Cadivi persona natural (PN)

b) Trámite Cadivi persona jurídica (PJ)

c) Control de Usos Cadivi

d) Liquidación Cadivi

e) Devolución Cadivi

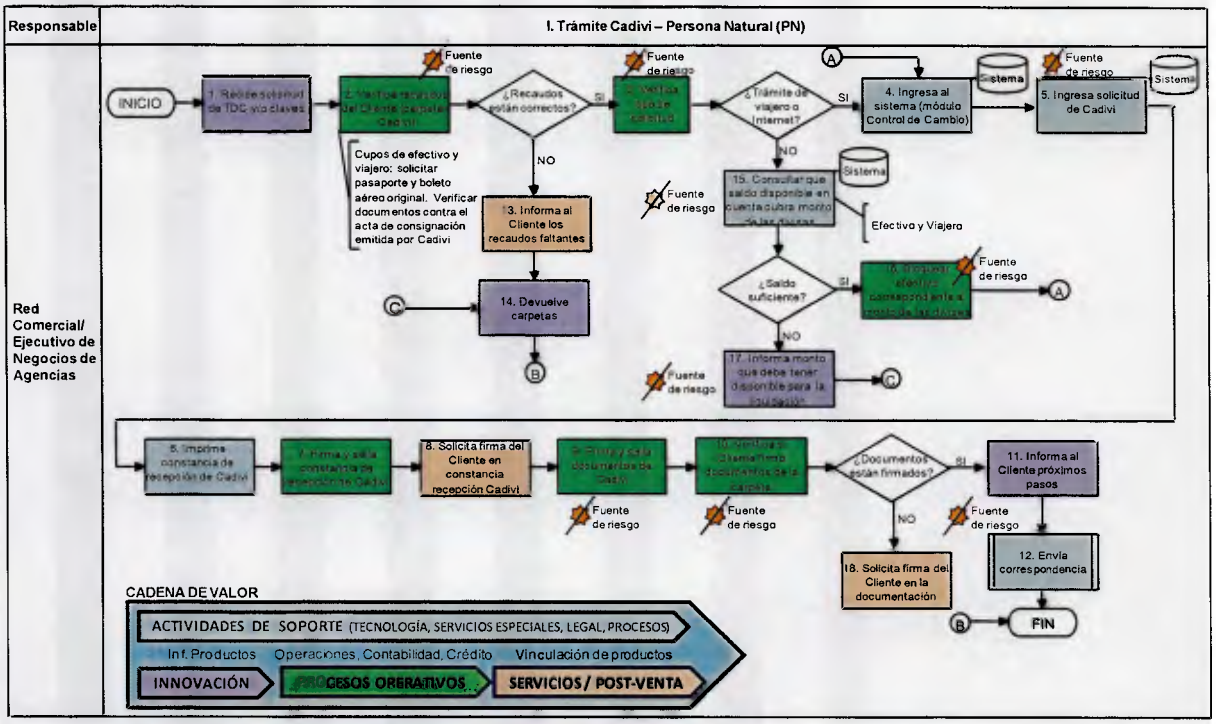


Figura 42. Flujograma de Operaciones Cadivi - Trámite Cadivi Persona Natural (PN).

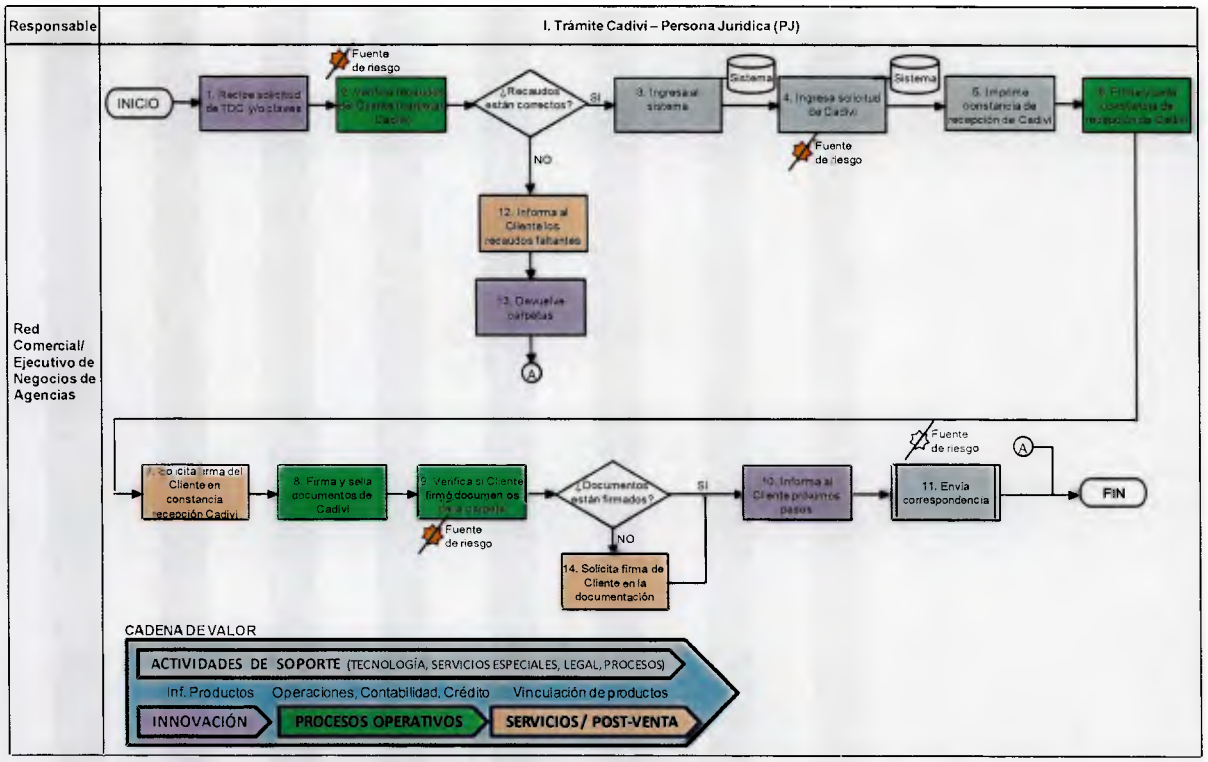


Figura 43. Flujograma de Proceso Cadivi - Trámite Cadivi Persona Jurídica (PJ).

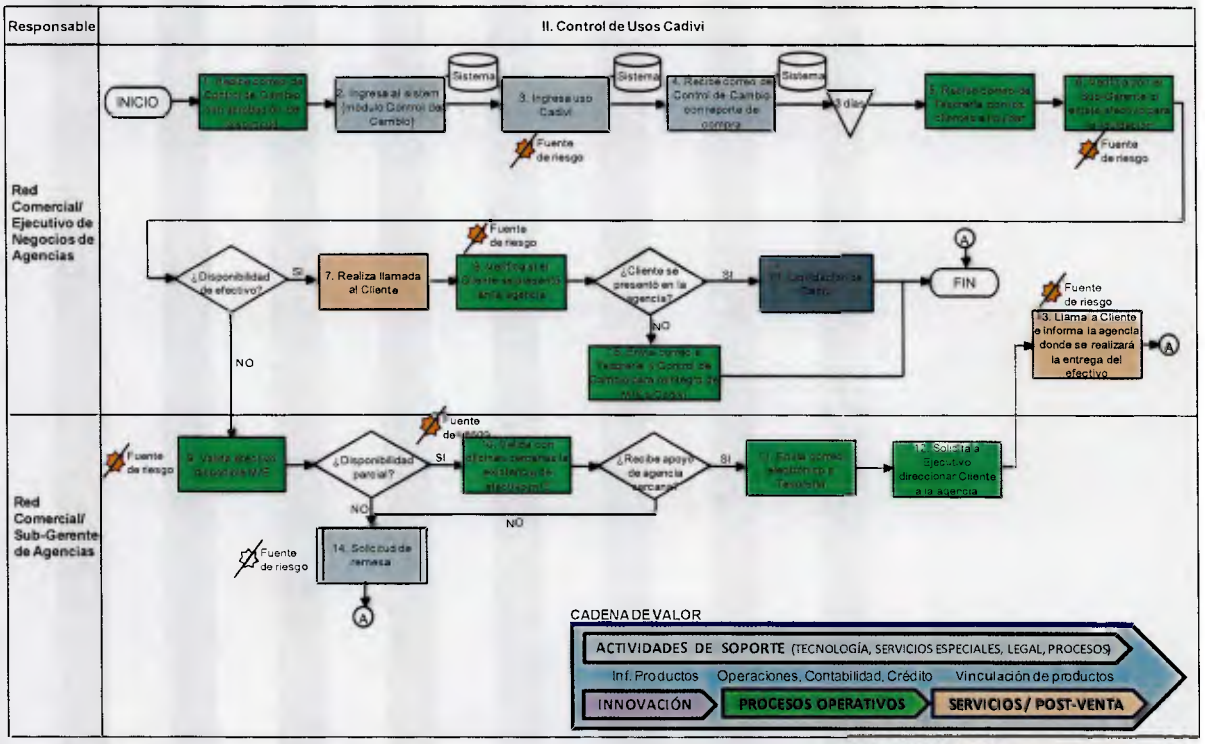


Figura 44. Flujograma de Proceso Cadivi - Control de Usos Cadivi.

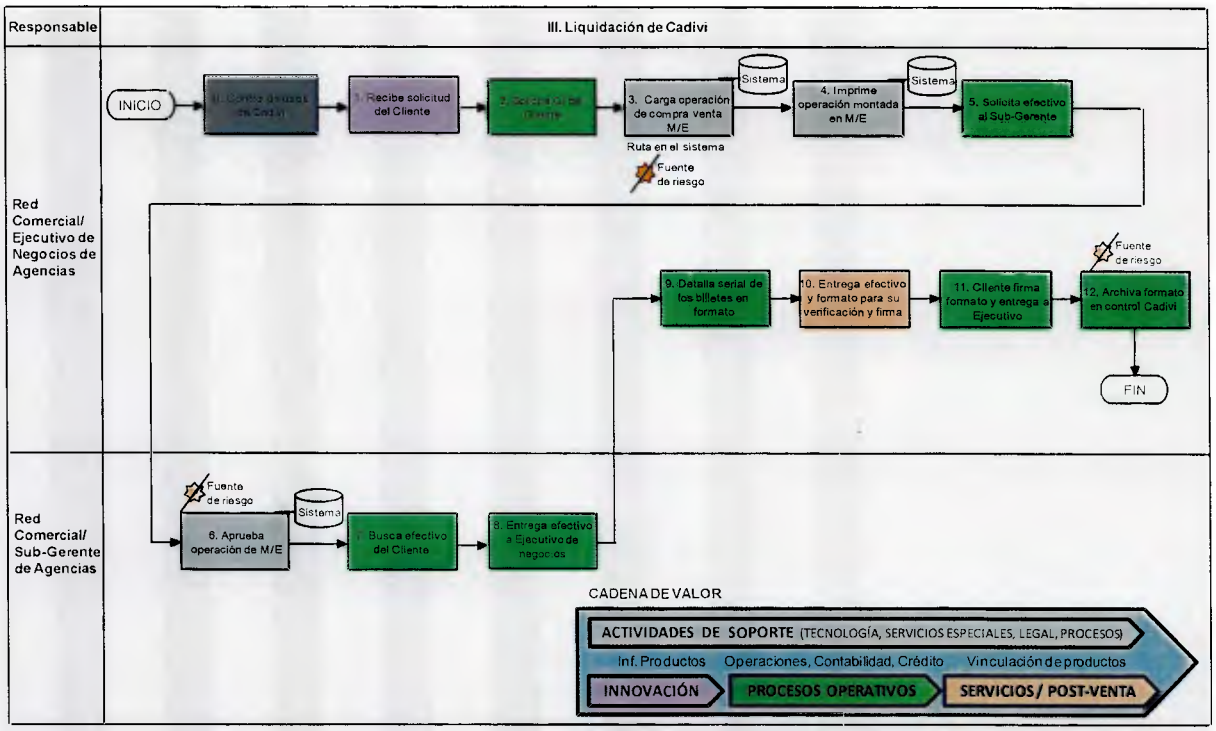


Figura 45. Flujograma de Proceso Cadivi - Liquidación Cadivi.

4.1.10) Cuadre papel valor

Todo ejecutivo de negocio debe realizar el cuadre de papel valor asignado y resguardado en su respectivo cofre, entendiéndose por papel valor las libretas, chequeras, tarjetas de débito (TDD) y cheques de gerencia. Adicionalmente debe realizar otros cuadres administrativos internos de: cheques devueltos, plazos fijos, tarjetas de crédito y clave, y llevar una especie de control de las solicitudes de cadivi, para estimar la disponibilidad de dólares a tener en bóveda.

a) Libretas de ahorro

b) Chequeras

c) Tarjetas de débito (TDD)

d) Los cheques de gerencia

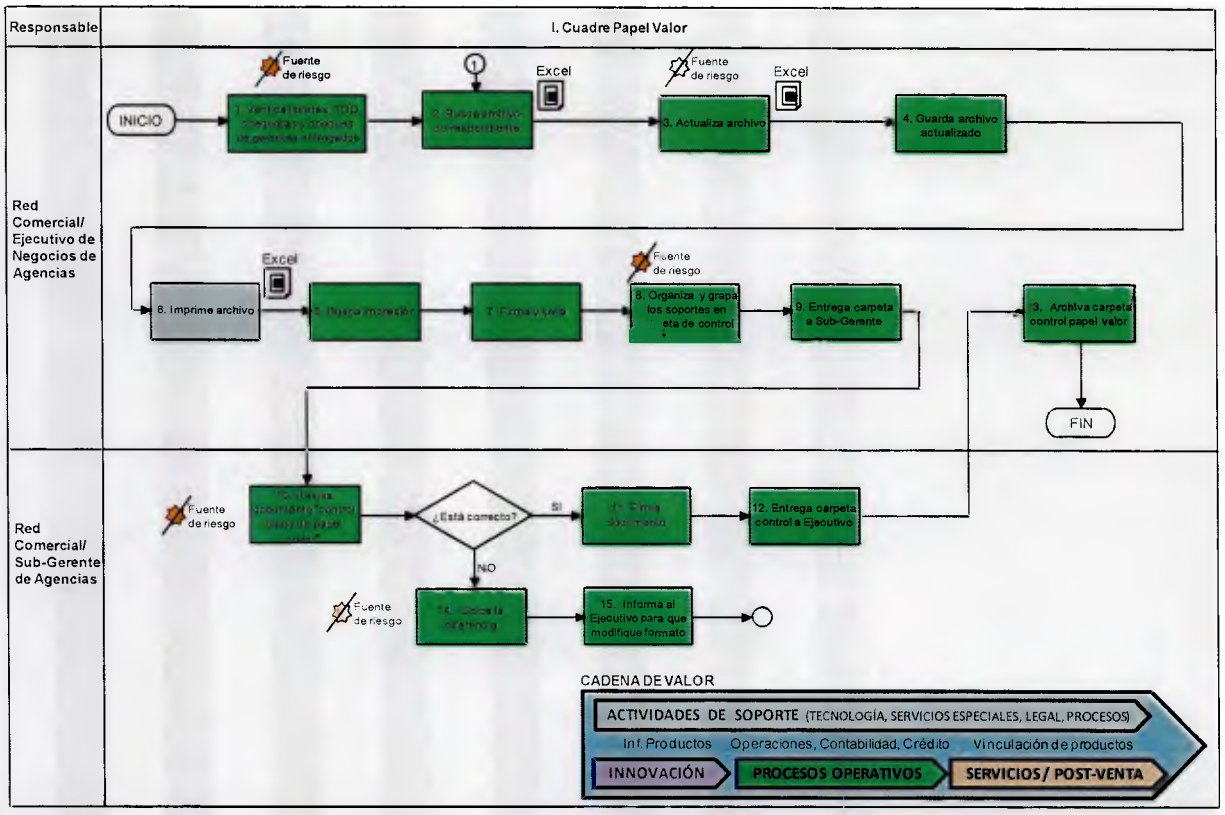


Figura 46. Flujograma de Proceso Cuadre de Papel Valor – Cuadre Papel Valor Libreta/TDD/Cheque de Gerencia/ Chequeras.

Luego de identificar los procesos y subprocesos que sirven de insumo para la evaluación cualitativa de riesgos, se resumen las actividades presentes y sus responsables directos, las cuales constituyen riesgos inherentes para los procesos en general.

4.2 Matriz de riesgo

A continuación la matriz de riesgo con los factores de riesgo asociados a los procesos desempeñados por el Ejecutivo de Negocios, considerando la efectividad de los controles. Los factores de riesgo "bajos" y "medio bajos" serán considerados no críticos. Los factores de riesgos de severidad "media" a "muy alta", se considerarán críticos y sobre ellos se valorará el riesgo residual y se documentarán las acciones preventivas para su mitigación.

empresas de asesorías financieras y/o calificadoras de riesgo, las cuales deberán desarrollar y adaptar tecnologías apropiadas a la naturaleza y características de cada tipo de institución financiera, manteniendo la adecuada independencia de criterio entre ambos tipos de servicios profesionales.

En caso de que las instituciones financieras opten por la contratación de las empresas referidas en el párrafo anterior, deberán remitir a este Organismo para su aprobación la metodología a ser aplicada por las referidas empresas.

Artículo 12: Las instituciones financieras tendrán seis (6) meses contados a partir de la entrada en vigencia de esta Resolución para adecuarse o adaptarse a los lineamientos aquí establecidos; finalizado dicho plazo enviarán a este Organismo un informe suscrito por la Junta Directiva en el cual se haga constar las modificaciones organizativas, metodológicas, procedimentales y de cualquier otra índole llevadas a cabo a fin de dar cumplimiento a lo estipulado en estas Normas.

Artículo 13: El incumplimiento a la presente Resolución será sancionado de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente.

Artículo 14: Las presentes Normas entrarán en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE,

Irving Ochoa C.
Superintendente

4.3 Mapa de Riesgo

A continuación los mapas de riesgo representados para el análisis.

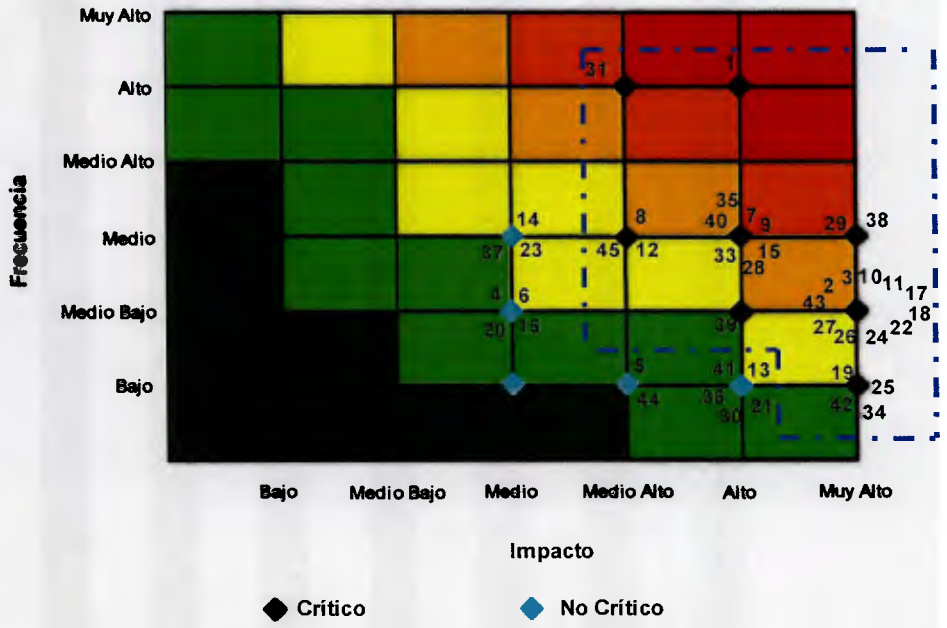


Figura 47. Mapa de Riesgo Inherente.

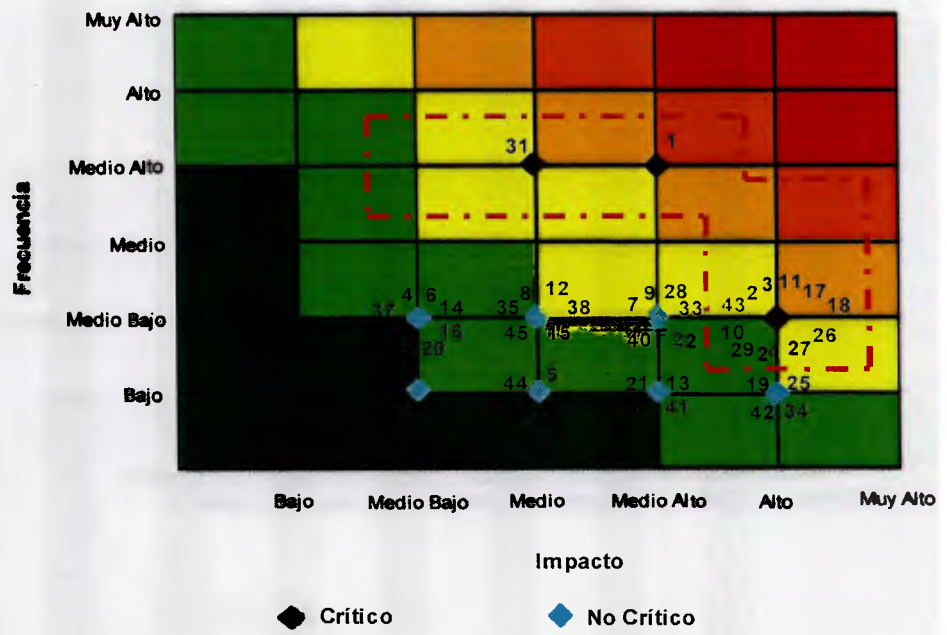


Figura 48. Mapa de Riesgo Residual.

4.4 Efectividad de los controles

La efectividad de los controles establecidos permite obtener una reducción de los riesgos inherentes identificados, tal como se muestra en la figura 49.

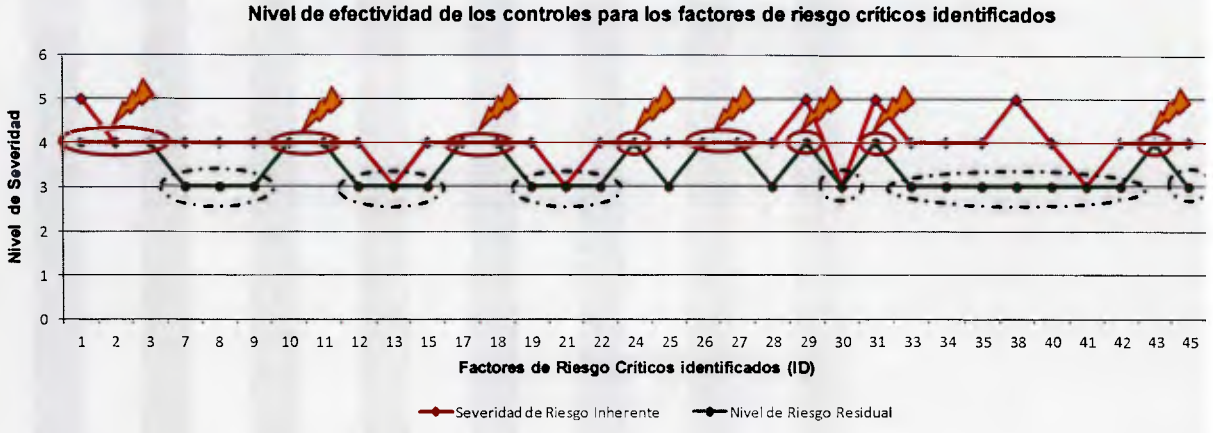


Figura 49. Efectividad de los controles a nivel de los procesos y riesgos identificados.

Los riesgos identificados que se encuentran encerrados en la sección ovalada segmentada, cuentan en gran medida con controles efectivos que han permitido disminuir y/o mantener los niveles de severidad en una escala media. Podemos observar que persisten factores de riesgo críticos con severidad mayor al nivel medio de la escala, los cuales están asociados a los procesos de apertura de cuentas (ID 1, 2 y 3), revisión y cuadre de cheques devueltos (ID 10 y 11), entrega de libretas de ahorro (ID 17 y 18), entrega de tarjetas de débito (ID 24, 26 y 27), entrega de chequeras (ID 29 y 31) y procesos de cadivi (ID 43). Es importante destacar que el subproceso asociado al factor de riesgo identificado en el ID 32 corresponde a la suspensión de cheques/chequeras, lo cual por los resultados de la evaluación, no correspondería a un riesgo crítico, pues su severidad es media baja, sin embargo, se encuentra bastante controlado.

V. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que existen trece factores críticos hacia los cuales deben orientarse esfuerzos para la ejecución de las acciones de mitigación, siendo los procesos de Apertura de cuentas y Entrega de tarjetas de débito (TDD), los que concentran mayor cantidad de factores de riesgo.

Los factores de riesgo ID 1, 2 y 3: asociados a las debilidades que pueden ocurrir cuando se registra la información de un cliente en forma errada o sin los recaudos necesarios. Luego de la valoración del control, resultaron de severidad "media alta", reflejando que el control implementado es netamente manual y está latente la exposición al riesgo de que la información sea cargada en el sistema de forma incorrecta. No olvidemos que las plataformas tecnológicas adquiridas por las entidades financieras, las cuales oportunamente son actualizadas, garantizan con diversas validaciones la completitud de la data, más no en un 100% la integridad de la misma, pues el error humano de cargar un dato incorrecto siempre estará latente.

Si bien es cierto que los campos a llenar en el sistema muchas veces cuentan con las longitudes necesarias, para por ejemplo una fecha de nacimiento de un cliente, puede ocurrir que la fecha que se ingrese bajo la estructura correcta, esté errada. Hoy en día, las instituciones financieras, grandes y medianas, tienen el reto de depurar y actualizar las bases de datos de sus clientes, por poseer información errada que embasura los demás sistemas alternos y periféricos de consulta, para el adecuado manejo de las gestiones del negocio, segmentación de la cartera de clientes y las optimizaciones o mejoras de los procesos de apoyo y back-up, ejecutados en las sedes principales.

Los factores de riesgo ID 10 y 11 asociados al proceso de Revisión y Cuadre de Cheques devueltos, reflejan ciertas debilidades y errores operativos relacionados con la recepción y archivo de estos instrumentos. Los impactos que se desencadenan, afectan la calidad de servicio prestada al cliente, a la hora de solicitar estos cheques, lo cual se traduce en un riesgo reputacional.

Los factores de riesgo ID 17 y 18 asociados al proceso de Entrega de Libretas de ahorro, específicamente a la entrega de este instrumento, deben contar con controles más efectivos y políticas que permitan robustecer estos controles, de cara a la posible afectación financiera que se pueda desencadenar, producto de posibles estafas y fraudes por parte de terceros.

Los factores de riesgo ID 24, 26 y 27 correspondientes al proceso de Entrega de tarjetas de débito (TDD), también pueden desencadenar una afectación financiera ante posibles estafas por usurpación de identidad y/o fraude interno. Ello requiere que se fortalezcan en mayor medida, las políticas internas que enmarcan la entrega, control y administración de estos instrumentos.

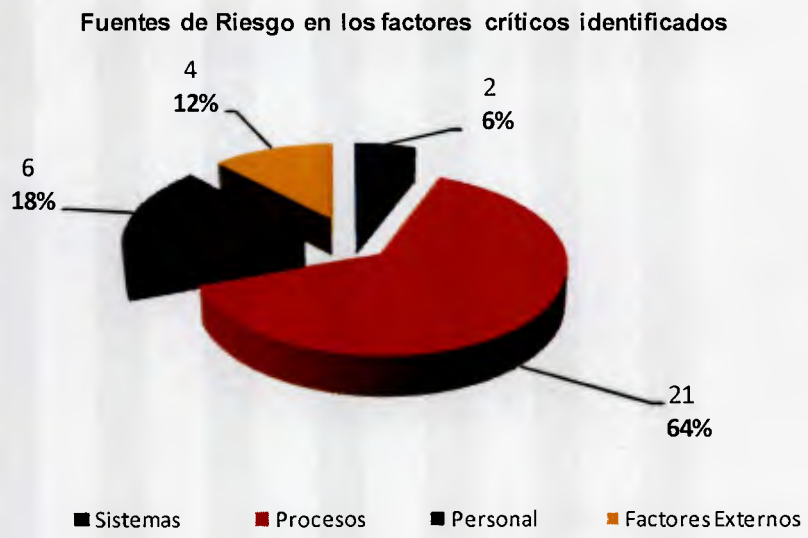
Los factores de riesgo ID 29 y 31asociados al proceso de entrega de chequeras, específicamente la recepción y arqueo, luego de la valoración del control, resultaron de severidad "media alta", reflejando que el control implementado es netamente manual y está latente la exposición al riesgo de que las mismas sean mal archivadas, desencadenando afectación de la calidad del servicio al cliente.

El proceso correspondiente, de archivo de chequeras, es uno de los más críticos en la oficina, por lo que se deben implementar el manejo de bóvedas especiales que faciliten la calidad del archivo de las mismas, así como la re-asignación de estas funciones ante la carga operativa del ejecutivo.

El factor de riesgo ID 43 asociado al Proceso de Cadivi, en especial al control de usos, debe contar con alertas y validaciones en el sistema, que garanticen que el cliente pueda obtener sus divisas oportunamente, por el riesgo reputacional es alto.

Podemos observar que el origen de los treinta y tres (33) factores de riesgo, catalogados como críticos, está concentrado en mayor grado, en la categoría procesos, lo cual se traduce en la necesidad de optimizarlos y mejorarlos. Estas mejoras pueden lograrse con acciones de mitigación orientadas en un 52% a adecuaciones tecnológicas a nivel de los sistemas involucrados, automatizando

así los procesos de control y mitigando el error operativo latente, por la gran cantidad de procesos y controles manuales, que forman parte de la operativa diaria de las actividades de negocio que se desempeñan en la red comercial.



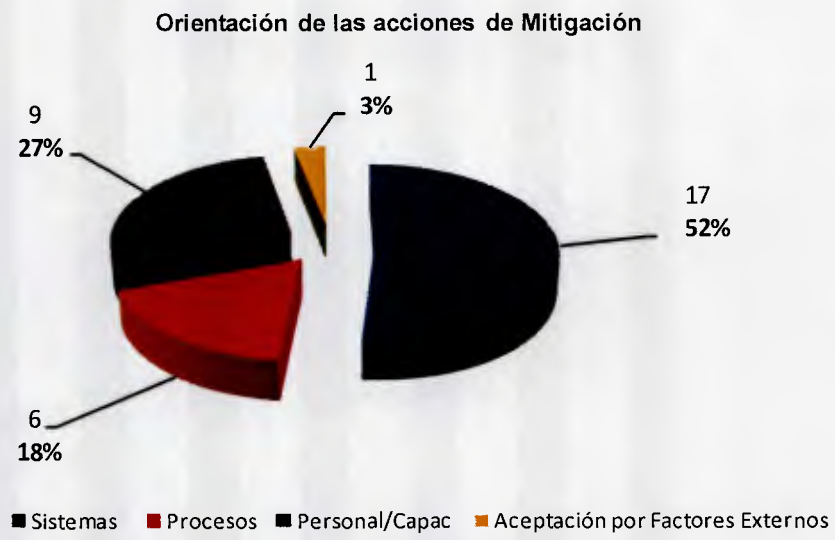


Figura 50. Acciones de Mitigación para la Efectividad de los Controles Eficiencia Operativa de los procesos, a nivel de los riesgos identificados.

La efectividad de las actividades de control que se implementen de cara a los procesos, sistemas y capacitación del personal o recurso humano, deben estar alineadas hacia las siguientes aristas:

- Interacción entre el área de administración integral de riesgo y las unidades de auditoría y procesos de las instituciones financieras, para el control y cumplimiento de la ejecución de las actividades de mitigación establecidas para evitar la ocurrencia de los riesgos operativos identificados. Esto se traduce en una participación activa que favorezca aún más la gestión de los riesgos operativos presentes; ya que por una parte, las unidades de control y riesgo podrán identificar nuevos riesgos operativos o cambios en la severidad de los riesgos ya identificados, con base a los hallazgos detectados por las unidades de auditoría. Por otra parte, las unidades de auditoría, podrán robustecer y orientar sus revisiones e inspecciones, hacia aquellas actividades con mayor concentración de riesgos operativos, a fin de garantizar que las acciones de mitigación y los controles establecidos, se desempeñen oportunamente y de forma adecuada.

- Sinergia entre los procesos de la sede central y los procesos de la red comercial, como parte de la visión integrada y beneficios en común de las mejoras y optimizaciones implementadas. Es importante destacar, que existen debilidades a nivel de los procesos en la red comercial, así como a nivel de la capacitación continua, que necesariamente requieren de intervenciones y revisiones por parte de las unidades de la sede central encargadas de la optimización de los procesos y administración del recurso humano. Adicionalmente, los requerimientos y necesidades de ajustes en los sistemas disponibles, deben contar con la participación de áreas tecnológicas y operativas de la sede central, cuyo insumo para las calibraciones y mejoras, son las transacciones y operaciones realizadas en la red comercial de agencias.

- Las oportunidades de negocio nacen y se derivan en la red comercial a través del personal de negocios, pero su soporte es la sede central. Las áreas de crédito, recuperaciones, negocios internacionales y operaciones, son clave fundamental sobre el cumplimiento de metas, con una sana calidad de la cartera de clientes, de cara a la captación, vinculación y

gestión de cobranzas de los clientes pertenecientes a la oficina correspondiente. A la final, un proceso es parte de otro, y sobre todos existe una interconexión operativa, donde ciertas causas u origen de la presencia de factores de riesgo operativo, pueden estar relacionadas con procesos y demandas de la sede central o impactarlos en cierta manera (integridad de la información registrada). De ahí la importancia de que la institución financiera, conozca el perfil operativo de cada una de sus oficinas y oriente las estrategias de negocio y establecimiento de metas, con base a los requerimientos que de éstas puedan surgir y sus potencialidades, como parte de la cadena de valor del macro-proceso involucrado.

- El cumplimiento del marco legal regulatorio y la constante búsqueda de oportunidades que permitan adoptar las mejores prácticas en materia de riesgo. Existen fuentes de riesgo legal y reputacional, a nivel de los procesos de negocio desempeñados por los ejecutivos, que adicional al buen establecimiento de controles internos efectivos, se pueden complementar con la adecuada implementación de prácticas internacionales en materia de riesgo, adaptadas a la realidad operativa de las instituciones financieras involucradas. Esto es parte de la labor constante que desempeñarán las áreas de administración integral de riesgo, a través de las evaluaciones periódicas de los procesos inmersos.

La presencia de riesgos operativos en las diferentes actividades y procesos evaluados en esta investigación, estará latente. Pero su severidad, puede estar controlada con acciones de mitigación orientadas a disminuir su probabilidad de ocurrencia, así como controles internos efectivos que permitan reducir en gran medida el impacto que estos puedan generar.

BIBLIOGRAFÍA

Trabajos y Artículos

A. Mendoza y M. Castillo. "Diseño de una Metodología para la identificación y medición del riesgo operativo en instituciones financieras". Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia 2009.

Carrillo, Xavier. "Gestión por procesos y riesgo operacional en el Banco del Estado". Programa Maestría y Finanzas de Gestión de Riesgo. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador 2008.

Soto A., Stagg M. y Valente M. "Gestión del Riesgo Operacional en la Banca Universal Venezolana". Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 14, Núm. 45, enero-marzo, 2009, pp. 96-109. Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela.

Libros

Bello R., Gonzalo. Operaciones Bancarias en Venezuela Teoría y Práctica. Segunda edición 2007. Universidad Católica Andrés Bello.

Espiñeira Sheldon y Asociados y Universidad Católica Andrés Bello. Gestión Integral de Riesgos Tomo I Fundamentos y tendencias. Primera Edición. Agosto 2008.

Espiñeira Sheldon y Asociados y Universidad Católica Andrés Bello. Gestión Integral de Riesgos Tomo II Riesgos Operacionales y Seguridad de Tecnología de la Información. Primera Edición. Agosto 2008.

Jorion Philippe. "Valor en Riesgo: El nuevo punto de referencia para la Gestión de Riesgos Financieros". Segunda Edición, Agosto 2000. McGraw-Hill.

Santalla Z. "Guía para la elaboración formal de reportes de investigación". Primera edición 2003 (segunda reimpresión 2008). Publicaciones UCAB.

Smithson Charles "Managing Financial Risk". Tercera Edición. Junio 1998. McGraw-Hill.

Tenorio J., Cervo A. y Alcino P. "Metodología de la Investigación Atore". Editorial McGraw-Hill Interamericana, SA Año 1980.

Zorrilla S. "Introducción a la metodología de la Investigación". Editorial Nexos Sociedad Ciencia y Lit. México, Segunda Edición Año 2010.

Zorrilla S., Torres M., Cervo A. y Alcino P. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana, SA 2 da edición 1983

Documentos

Superintendencia General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Resolución 136.03 sobre las "Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos" (29 de mayo del 2003). Caracas, Venezuela.

Superintendencia General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Resolución 481.10 sobre las "Normas relativas a la Protección de los usuarios de los servicios financieros" (15 de Septiembre 2010). Caracas, Venezuela.

Tavares González, Sonia. "Planificación y Estrategia Bancaria". Guías de publicación interna UCAB – Comisión de Estudios de Postgrado Año 2009. Caracas, Venezuela.

Páginas Web y Direcciones Electrónicas

http://luzpineda.nireblog.com/post/2009/05/18/tipos-de-investigacion Pineda Luz. "Tipos de investigación". Metodología II.

http://www.bis.org/list/bcbs/index.htm Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS).

http://www.risk.net/category/risk-management/operational-risk La gestión del riesgo – Riesgo operacional Risk.Net

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Actividad: es un conjunto de tareas.

- Cadena de Valor: es la forma sistemática de examinar todas las actividades que realiza una organización y cómo interactúan entre ellas, para así poder analizar las fuentes de ventaja de dicha organización.

- Evento de pérdida: es la materialización del factor de riesgo, que impacta de forma negativa al patrimonio o capital de la organización (banco). Es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez.

- Frecuencia: es la periodicidad con que se presenta el factor de riesgo en el proceso evaluado. Para este proyecto se establecen seis niveles de frecuencia bajo, medio bajo, medio, medio alto, alto y muy alto. Pero dicha cantidad vendrá determinada por las políticas internas y metodologías establecidas por la unidad de administración de riesgo de la organización, asociadas a la regularidad con que se realizan dichos procesos.

- Impacto: es aquello que desencadena la ocurrencia del factor de riesgo, es decir, lo que genera la materialización del riesgo. Desde el punto de vista de la banca, el riesgo materializado está asociado al término "evento". En el caso de los eventos de pérdida, se mide la valoración del mismo a través de su nivel de afectación al patrimonio y/o disminución del valor accionario del banco. En el caso de los eventos de ganancia, se valora el aumento en las utilidades del banco.

- Incertidumbre: emana de la incapacidad para determinar acertadamente la probabilidad de ocurrencia de los eventos y sus impactos correspondientes. Se presenta y se crea como consecuencia de las decisiones estratégicas

de la entidad y, a la vez, representa riesgos y oportunidades, con un potencial para erosionar o mejorar el valor.

- Mapa de riesgo: es la representación gráfica de los tipos de riesgo asociados a los diferentes procesos, donde se representan los diversos niveles de severidad en función de las variables independientes frecuencia e impacto.

- Matriz de riesgo: Es un cuadro que contiene diferentes campos asociados a los procesos evaluados, el dueño de los procesos, el área al cual pertenecen estos procesos, los factores de riesgo identificados, sus causas y categorías, así como las consecuencias (impacto), controles internos y planes de acción para controlar o mitigar esos factores de riesgo.

- Oportunidad: Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente el logro de objetivos.

- Proceso: es un conjunto de actividades donde se transforman insumos, en productos o servicios, con miras al logro de resultados, en base a los objetivos propuestos de cara al cliente externo o interno.

- Riesgo de Papeles Comerciales: Estos papeles se utilizan mayormente en operaciones de cobertura, especulación y arbitraje, por ser complejos pueden exponer a un riesgo de impago ó pérdida de valor afectando el valor de liquidación de los papeles.

- Riesgo de Transferencia: Se desprende de la incapacidad para cancelar la deuda establecida por carecer de las divisas en la que se estableció el convenio.

- Riesgo inherente: es el riesgo que por su naturaleza está intrínsecamente ligado a una acción específica, es el riesgo bruto al cual está expuesto el proceso.

- Riesgo Legal: Por no existir una formulación clara en los marcos legales establecidos.

- Riesgo País: Se refiere a la posibilidad de que el conjunto de prestatarios de una nación sean incapaces de pagar sus deudas es decir es una consideración globalizada. Se divide a su vez en dos:

1. Riesgo Soberano: Cuando todas las acciones de cobro se tornan ineficaces por razones de soberanía del país.

2. Riesgo Temporal: Causado por eventos extraordinarios los cuales pueden superarse en corto tiempo.

- Riesgo residual: es el riesgo que resulta de la aplicación de los controles internos. Matemáticamente, es la multiplicación del riesgo inherente por la efectividad del control interno. Viene a ser el riesgo remanente después que se han tomado las medidas de seguridad y control.

- Riesgo Tecnológico: La innovación tecnológica de hoy ha hecho que las instituciones dependan más que nunca de la tecnología y se exponen a pérdidas en caso de fallas de los sistemas.

- Severidad de riesgo: Es el nivel de criticidad de los factores de riesgo identificados en la matriz y es el resultado de multiplicar la frecuencia de ocurrencia por el impacto que genera ese factor de riesgo.

- Sub-proceso: es un conjunto de actividades que pueden transformar insumos en productos, de cara al cliente externo o interno.

- Tarea: es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final para el logro de la actividad.

APENDICE

Esta parte del proyecto a realizar contemplará las diferentes normativas que constituyen el marco regulatorio actual que ha motivado el desarrollo de este proyecto de investigación y un cuadro esquema de las actividades que conforman los diferentes subprocesos donde están inmersos los riesgos identificados y los controles implementados, para efectos del análisis realizado.

APENDICE A:

Resolución 136.03 que dicta las "Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos", del 29/05/2003, publicada según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.703 del 3/06/2003.

RESOLUCIÓN

NÚMERO: 136.03 **FECHA:** 29 MAY 2003

Visto que una sólida y adecuada administración de riesgo garantiza el equilibrio operativo de las instituciones financieras, lo que permite valorar apropiadamente las operaciones de riesgo, al tiempo que coadyuva a una precisa valoración de los resultados obtenidos en las operaciones, y por ende a reflejar una real retribución a los recursos propios.

Visto que es de vital importancia que las instituciones financieras implementen mecanismos y procesos; así como cuenten con recursos humanos calificados y experimentados en el control de los riesgos generados por sus operaciones; todo ello a los fines de que logren identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar claramente los diferentes tipos de riesgo a que están expuestas.

Visto que la administración integral de riesgos, supone la adecuación de la estructura organizativa de las instituciones financieras, a los fines de establecer la unidad administrativa y operativa requerida para la valoración, control y monitoreo de los niveles de riesgos asumidos.

En virtud de todo lo antes expuesto, este Organismo en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 9 del artículo 235 del Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, resuelve dictar las siguientes:

NORMAS PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Artículo 1: La presente Resolución tiene por objeto, establecer los lineamientos básicos, que deberán observar las instituciones financieras en la implementación de un proceso de administración integral de riesgos.

Artículo 2: A los fines de la aplicación de las presentes Normas, se establecen las siguientes definiciones:

1) **Riesgo:** Posibilidad de que se produzca un acontecimiento, que conlleve a pérdidas materiales en el resultado de las operaciones y actividades que desarrollen las instituciones financieras.

2) **Administración integral de riesgos:** Es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas las instituciones financieras.

3) **Riesgo de crédito**: Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas como resultado del incumplimiento de pago de clientes y/o contrapartes, con el contrato estipulado. Este riesgo se encuentra no sólo en préstamos sino también en otras exposiciones dentro y fuera del balance como garantías, aceptaciones e inversiones en valores, entre otros.

4) **Riesgo de mercado**: Es la factibilidad de que ocurran pérdidas en el valor de las posiciones mantenidas (activas y pasivas) como consecuencia de movimientos adversos en las variables de mercado (tipos de interés, tipos de cambio y precios o cotización de títulos valores). Para lo cual se deben considerar las siguientes definiciones:

   a) **Riesgo de tasa de interés:** Es la afectación de la situación financiera de la institución financiera por posibles pérdidas derivadas de movimientos adversos en las tasas de interés. Este riesgo impacta en las ganancias y el valor económico de sus activos, obligaciones e instrumentos fuera del balance.

   b) **Riesgo Cambiario:** Es aquel derivado de las fluctuaciones de las paridades de las divisas al que se exponen las instituciones financieras cuando fijan sus contratos en monedas diferentes al bolívar.

   c) **Riesgo de Precio:** Es el riesgo actual y potencial sobre los ingresos o el capital que surge de los cambios en el valor de los portafolios de instrumentos financieros. Este riesgo se origina de negociar, valor a precio de mercado y de tomar posiciones en las tasas de interés, moneda extranjera y mercado de valores.

5. **Riesgo operacional:** Es la probabilidad de daños potenciales y pérdidas motivados a las formas de organización y a la estructura de sus procesos de gestión, debilidades en los controles internos, errores en el procesamiento de operaciones, fallas de seguridad e inexistencia o desactualización en sus planes de contingencias del negocio. Así como, la potencialidad de sufrir pérdidas inesperadas por sistemas inadecuados, fallas administrativas, eventos externos, deficiencias en controles internos y sistemas de información originadas, entre otros, por errores humanos, fraudes, incapacidad para responder de manera oportuna o hacer que los intereses de la institución financiera se vean comprometidos de alguna u otra manera.

6. **Riesgo de liquidez:** Es aquel que se manifiesta por la incapacidad de las instituciones financieras para comprar u obtener de algún otro modo los fondos necesarios, ya sea incrementando los pasivos o convirtiendo activos, para cumplir sus obligaciones en y fuera del balance en la fecha de vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

7. **Riesgo legal**: Es la contingencia de pérdida que emana del incumplimiento de la institución financiera con las leyes, normas, reglamentos, prácticas prescritas o normas de ética de cualquier jurisdicción en la que lleva a cabo sus actividades.

8. **Riesgo de reputación**: Es la opinión negativa ocasionada por la afectación de la imagen de una institución financiera, al verse involucrada involuntariamente en transacciones o relaciones de negocios ilícitos con clientes, así como por cualquier otro evento externo.

Artículo 3: La administración integral de riesgos debe asegurar la homogeneidad de las herramientas, estructuras organizativas, procesos y sistemas adecuados a la dimensión de la institución financiera; que permita facilitar la gestión global de todos los riesgos que se asuman en cualquier actividad o área geográfica, para ello la unidad de administración integral de riesgos observará las técnicas básicas que a continuación se señalan:

a) **Identificación:** En un proceso dinámico y productivo aparecen nuevos y variados riesgos. Su descubrimiento es un precursor esencial de la acción.

b) **Medición:** Cuantifica los riesgos financieros, a través de la estimación de la probabilidad de ocurrencia y severidad de los eventos.

c) **Control:** Permite velar por el cumplimiento de las políticas de riesgo.

Por tanto, dicha Unidad deberá contar con por lo menos los Manuales que más adelante se detallan, debidamente aprobados por su Junta Directiva y ser de uso obligatorio de la institución financiera, los cuales deben contener como mínimo lo siguiente:

1) **Manual de organización y descripción de funciones:** Detalla la organización funcional de la unidad de administración integral de riesgos de la institución financiera, así como, las funciones, cargos y responsabilidades de ella y de los funcionarios y demás trabajadores vinculados a la unidad.

2) **Manual de políticas y procedimientos:** Contiene las políticas y procedimientos establecidos por la institución financiera para la identificación, medición, control, adecuación, seguimiento y administración de todos los riesgos de la institución financiera; así como, de las acciones correctivas a ser implementadas y del seguimiento de las instrucciones impartidas, según sea el caso. Contempla, entre otros, los sistemas preventivos para detectar los riesgos a que pudiese estar expuesta la institución financiera y los mecanismos de vigilancia a los fines de no exceder los límites por riesgo para las actividades u operaciones que ésta realiza. El contenido de este Manual debe ser constantemente revisado y actualizado.

3) **Manual de sistemas de organización y administración:** Permite la instauración de una adecuada estructura organizativa y administrativa que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre el área de sistemas y las distintas áreas de la institución financiera, las cuales deben estar englobadas en el respectivo Manual de organización y descripción de funciones.

4) **Manual de sistemas de información:** Incluye los mecanismos dispuestos para elaborar e intercambiar información, tanto interna como externa y los procedimientos necesarios para identificar, desarrollar, administrar y controlar los riesgos de la institución financiera. Debe comprender las acciones previstas para la difusión de las actividades que corresponden a los diferentes niveles directivos y al personal sobre el control de sus tareas e incluir, adicionalmente, las políticas y procedimientos contemplados para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad, así como

los planes a ser implementados para afrontar las contingencias que pudieran presentarse en dichos sistemas.

En lo que respecta a la prevención y detección de legitimación de capitales en las instituciones financieras, y tomando en cuenta que es un área de especial sensibilidad de los factores de riesgos inherentes a la misma; los manuales de dicha área, deben ser adaptados y/o configurados para incluir cada uno de los aspectos señalados en este artículo; con el objeto de apoyar la administración integral de riesgos a que se refiere la presente normativa.

Artículo 4: Las instituciones financieras para lograr la evaluación de las implicaciones de todos los riesgos y tomar decisiones orientadas a la modificación de los límites que garanticen el perfil deseado deberán:

a) Involucrar a los miembros de la Junta Directiva y funcionarios de la institución financiera, por lo que la participación de cada uno de ellos estará claramente definida en los Manuales de organización y descripción de funciones, de políticas y procedimientos y en normas de carácter similar establecidas por la institución financiera.

b) Disponer expresamente que el Consejo de Administración, la Junta Directiva, la Presidencia y la Alta Dirección se involucrarán en la supervisión global de la toma de riesgos.

c) Establecer funciones separadas de toma y administración integral de riesgos lo cual proporcionará independencia en la valuación de posiciones y en el control y análisis de riesgos, facilitando la integración del proceso.

d) Definir las atribuciones de cada funcionario que esté involucrado en la toma de riesgos, así como definir con claridad los tipos de actividades y riesgos en los que puede incurrir la institución financiera.

e) Asignar responsabilidades y realizar seguimiento detallado de las rentabilidades ajustadas según los riesgos incurridos, en cada una de las líneas de negocios o unidades generadoras de riesgos.

Artículo 5: La Junta Directiva o el Consejo de Administración deberá constituir un Comité de Riesgos, cuyo objetivo será la administración, identificación,

medición y mitigación de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución financiera, de manera que el perfil de riesgos sea el deseado por ésta.

Dicho Comité se reunirá al menos una vez al mes; todas las sesiones y acuerdos se harán constar en actas debidamente suscritas por cada uno de los miembros que lo integren.

El Comité de Riesgos deberá estar conformado como mínimo por dos (2) miembros de la Junta Directiva y el Presidente de la institución financiera; todos con derecho a voto a los efectos de los asuntos a decidir por dicho Comité; así como por el responsable de la unidad para la administración integral de riesgos, el oficial de cumplimiento de prevención de legitimación de capitales, el contralor interno y los ejecutivos encargados de las áreas de negocios relacionados con la toma de riesgos, participando con voz pero sin voto, a los efectos de las decisiones y acuerdos que se adopten; de igual forma, podrán convocar, cuando así lo requieran, a los auditores externos.

El Comité tendrá entre sus funciones:

a) La designación del responsable de la unidad de administración integral de riesgos.

b) Supervisar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la unidad de administración integral de riesgos, las herramientas de gestión del riesgo y cualquier otra actuación relevante relacionada con la materia.

c) Aprobar la metodología diseñada al efecto por la unidad de administración integral de riesgos, para identificar, medir, controlar, monitorear y valorar los diversos riesgos asumidos por la institución financiera en sus operaciones.

d) Revisar la metodología cuando menos dos (2) veces al año, o con mayor frecuencia si las condiciones tanto internas como externas a la institución financiera así lo ameriten.

e) Aprobar las estrategias comunicacionales a fin de difundir en la organización toda la información referida a la administración integral de riesgos.

f) Recomendar a la Junta Directiva o al Consejo de Administración, la modificación de los límites de exposición de riesgo.

g) Conocer y evaluar los resultados obtenidos en la cuantificación de las exposiciones de riesgo.

h) Aprobar límites de exposiciones al riesgo dentro de las políticas globales del proceso de administración integral de riesgos aprobadas por la Junta Directiva.

i) Informar a la Junta Directiva de los puntos tratados y aprobados en las sesiones del Comité de Riesgos.

j) Conocer el monto de las estimaciones y de las pérdidas efectivamente realizadas, tanto por tipo de riesgo como por áreas y líneas de negocio.

Artículo 6: La unidad de administración integral de riesgos, estará bajo la supervisión y dirección del Comité de Riesgos, la cual para el desarrollo de su objeto realizará las siguientes funciones:

a) Proponer las políticas de riesgos para la institución financiera, de acuerdo con los lineamientos que fije la Junta Directiva.

b) Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autoridad delegados.

c) Revisar de forma sistemática las exposiciones con los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica y tipos de riesgo.

d) Informar periódicamente al Comité de Riesgos acerca del cumplimiento de metas y objetivos en su desempeño funcional, así como sobre cualquier asunto que por su implicación o importancia amerite ser hecho del conocimiento de dicha instancia superior.

e) Establecer los procedimientos y líneas de comunicación con las unidades adscritas a las áreas de prevención y control de legitimación de capitales, legal, auditoría interna y/o contraloría.

f) Elaborar y someter a la consideración y aprobación del Comité de Riesgos la metodología para identificar, medir, monitorear y valorar los diversos riesgos asumidos por la institución financiera en sus operaciones.

g) Aplicar la metodología a las diversas líneas y unidades de negocio de la institución financiera, a los fines de estimar las exposiciones al riesgo mantenidas.

h) Someter a consideración del Comité de Riesgos, los resultados obtenidos en la cuantificación de las exposiciones al riesgo, las recomendaciones para su adecuada administración y cualquier otra situación que se origine de la actividad llevada a cabo por la unidad.

i) Diseñar las estrategias de administración del riesgo operacional y la comprensión de las características específicas de esta categoría de riesgo.

j) Implementar de manera sistemática las estrategias de comunicación, una vez aprobadas por el Comité de Riesgos, en toda la organización y en todos los niveles de personal, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la gestión de los riesgos operativos.

k) Establecer los mecanismos adecuados para la gestión de los riesgos asociados al mayor uso de tecnología altamente automatizada, a las actividades de comercio electrónico, a los que se originen a consecuencia de la adopción de técnicas de reducción del riesgo (titularización de activos, derivados de crédito, colaterales), acuerdos de tercerización (outsourcing) y operaciones de fideicomiso.

Artículo 7: La unidad de administración integral de riesgos de las instituciones financieras para la adecuada medición, valoración y monitoreo de las exposiciones de riesgo deberá:

1. En relación con el Riesgo de Crédito tomará en cuenta los aspectos que seguidamente se señalan:

a) La probabilidad de incumplimiento: mide la probabilidad de que el prestatario no cumpla con sus pagos durante un horizonte temporal determinado; resulta del grado de proporción de la morosidad en la cartera de créditos. Entendiéndose por morosidad la definición indicada en el Manual de Contabilidad para Bancos, Otras Instituciones Financieras y Entidades de Ahorro y Préstamo.

b) La pérdida en caso de incumplimiento: calcula la proporción de la exposición que se perdería si se produjera el incumplimiento; es el monto estimado de irrecuperabilidad en los activos de riesgo.

c) Exposición al riesgo de créditos: estima en los compromisos crediticios, la cantidad de dicha facilidad de la que probablemente disponga el deudor si se produce el incumplimiento. Las pérdidas crediticias, se estiman anticipadamente en caso de que se produzca la falta de pago por parte del deudor, dependiendo esto de la condición económica de éste, de las garantías de respaldo, de las gestiones de recuperación adelantadas y de las provisiones constituidas para cada deudor. En cuanto a las garantías, como elementos para aminorar las posibles pérdidas en los activos crediticios, se consideran a su valor de mercado, es decir, aquel que revele con alto grado de fidelidad el monto que se estime obtener de su liquidación o venta, en caso que la institución financiera, se viere forzada a este proceso como parte de la recuperación de los montos colocados en préstamo.

2. El riesgo de interés: a los fines de la administración de este tipo de riesgo se tomarán en cuenta los aspectos o variables que influyen en las diferencias temporales de los vencimientos de activos y pasivos sujetos a tasa de interés (fijas o variables), en los cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimientos de los activos rentables; así como en las correlaciones imperfectas entre los flujos de fondos a recibir o pagar por el ingreso o costo de cualquier instrumento u operación financiera dentro o fuera del balance.

3. Riesgo de mercado: se realizarán estimaciones periódicas de las pérdidas, simulando variaciones extremas y de efectos negativos en los valores de mercado de las variables de esos riesgos (precios de mercado o cotización en las inversiones en títulos valores, los tipos de cambio y las tasas de interés) y en la metodología para la determinación de la exposición de este riesgo se tendrán como base de referencia las variaciones históricas experimentadas en el mercado, a los fines de estimar o simular comportamientos futuros con cierto grado de confianza; esto bajo la premisa que la evolución futura de las variables del mercado se asemejan a la evolución pasada, desde el punto de vista estadístico. Lo anterior, requerirá una conformación de base de datos estadísticos de los citados conceptos.

4. Riesgo operacional: se implementarán procedimientos de evaluación acerca de la correcta interacción de los procesos, actividades, sistemas y prácticas utilizadas en las áreas operativas y administrativas a los fines de controlar y monitorear situaciones o condiciones que puedan derivar en pérdidas o inadecuadas asignaciones de recursos. Igualmente, se implementarán mediciones de pérdidas que se originen por actividades, áreas o procesos internos, a los fines de contar con registros históricos que permitan determinar áreas o procesos con mayor susceptibilidad a la generación de pérdidas; lo que posibilitará el desarrollo de mecanismos o medidas que minimicen los factores definitorios de tales riesgos.

5. Riesgo de liquidez: las instituciones financieras determinarán su grado de exposición al riesgo de liquidez mediante el análisis de la maduración de los activos, pasivos y posiciones fuera del balance. Dicha determinación del grado de exposición al riesgo de liquidez se efectuará como sigue:

   a) Posiciones diarias de fuentes y usos de efectivos por períodos semanales, en forma proyectada y por saldos o flujos efectivamente realizados. Adicionalmente, dichas posiciones considerarán los usos o salidas de efectivo de carácter imprevisto, basados en las experiencias y o factores estacionales de influencia en la operatividad de las instituciones financieras.

   b) Brechas o diferencias (GAP) de liquidez entre activos y pasivos, por períodos semanales (GAPs) y mensuales (GAPm)

   c) Ratio de liquidez, representado como el coeficiente de activos líquidos y liquidables entre el monto de los pasivos y contingencias exigidas, el cual se calculará en períodos de 15, 30, 60 y 90 días.

6. Riesgo legal: la forma de controlar este tipo de riesgo es mediante la verificación de que las operaciones realizadas estén de conformidad con las disposiciones legales; así como con las políticas y normativas aprobadas por la institución financiera. De igual forma, la participación o incursión en nuevos mercados y productos debe contar con la aprobación o visto bueno del área jurídica.

7. Riesgo de reputación: la principal herramienta para aminorar este tipo de riesgo, es mantener y aplicar amplios y efectivos mecanismos de control para

el conocimiento del cliente, en las áreas, operaciones o relaciones con clientes sensibles o proclives al uso involuntario de la institución financiera en actividades ilícitas; tales como fraudes, legitimación de capitales, estafas, etc.

Para la adecuada funcionalidad del sistema integral de administración de riesgos, se fijarán los procedimientos entre las unidades de prevención y control de legitimación de capitales, legal, auditoría interna y/o contraloría; lo que permitirá obtener un amplio alcance en la administración de los riesgos antes descritos, al involucrar a todas las áreas que directa o indirectamente supervisan el ámbito operativo de la institución financiera.

Artículo 8: En relación con las previsiones e instrucciones que en materia de administración integral de riesgos contiene la presente Resolución, las instituciones financieras remitirán a esta Superintendencia, con frecuencia trimestral, un informe sobre las gestiones adelantadas por el Comité de Riesgos que detalle los adelantos alcanzados, así como los asuntos pendientes de desarrollo.

Artículo 9: A los fines de las mediciones o estimaciones de las exposiciones de riesgo, las instituciones financieras podrán utilizar modelos estadísticos de estimación, cuya conformación posibilite la inclusión o consideración de las variables y factores definitorios de los riesgos a estimar; y los resultados de las mediciones o cuantificaciones deben corresponder a una adecuada interacción cuantitativa y cualitativa de las mismas.

Artículo 10: La unidad de contraloría o auditoría interna de las instituciones financieras, efectuará revisiones periódicas en las unidades operativas, de negocio, o de cualquier otra índole, que involucren la generación directa o indirecta de riesgos, a fin de verificar el cumplimiento por parte de éstas, de las políticas e instrucciones contenidas en los Manuales de riesgos y demás instrucciones y normativas emanadas del Comité de Administración Integral de Riesgos. En ese sentido con frecuencia semestral, como mínimo, presentarán un informe al Comité de Riesgos, el cual contendrá las observaciones derivadas de las revisiones llevadas a cabo.

Artículo 11: A los fines del diseño e instrumentación de las metodologías de cálculo de las exposiciones a riesgo, de acuerdo con lo instruido en la presente normativa, las instituciones financieras podrán contratar los servicios de